

#### **GROUPE DE RÉFLEXION K2**

## Le télétravail : enjeux, perspectives et prospectives

#### **Pilote**

Kamel Adrouche

Kamel Adrouche, Kevin Bouleau, Lucie Constant, Victoria Girard, Olivier Gramail, Thomas Passerone, Mélody Pellissier, René Picon-Dupré, Maud Riflade, Lucie Rivaletto, Christian Segot, Fabien Siguier, Rebecca Tulisz, Florence Verdier

### **Avant-propos**

Nos groupes de travail essaient de rendre compte d'une idée force du K2 : la connaissance appartient à tout le monde. Malgré les raisons qui ont trop longtemps conduit le genre humain à se séparer, et à séparer les connaissances, nous pensons que les efforts de réflexion et de partage de professionnels issus de tous horizons dans une démarche pluridisciplinaire permettront de retrouver de l'unité dans la connaissance et donc une meilleure compréhension globale des choses. Telle est la démarche qu'ont entrepris les membres du Groupe K2 Télétravail.

Il nous a donc semblé que cette tentative de penser le monde de façon globale nécessitait de modifier les perspectives habituelles de la production d'une réflexion commune.

Il nous est apparu que le point de vue de l'expert, auquel nous sommes habitués dans ce genre de rapport, ne devait plus être exclusif. Un besoin croissant du citoyen de connaître par lui-même se fait sentir en tout domaine. C'est la raison pour laquelle nos groupes de travail sont composés de spécialistes mais aussi de nombreuses personnalités qui ne disposent pas, a priori, de compétences particulières sur le sujet traité mais qui souhaitent y réfléchir.

Permettre au plus grand nombre de mieux appréhender des sujets d'actualité ou de fond nous paraît donc plus important qu'énumérer de savantes réflexions destinées à quelques spécialistes. C'est pourquoi chacun de nos rapports commence par une note

de synthèse écrite par les membres du groupe laquelle doit permettre de comprendre les grandes dynamiques du sujet. Elle est suivie de contributions (articles ou entretiens) confiées à des experts, français ou étrangers, mais celles-ci ont vocation à être accessibles au plus grand nombre.

Pour faciliter leur lecture, chaque rapport comprend des infographies qui, bien que réduisant la complexité du sujet à quelques données, permettent de saisir plus facilement les grandes tendances. Nos rapports permettront ainsi d'offrir aux lectrices et lecteurs matière à réflexion mais aussi parfois l'accès à une documentation scientifique.

## Parce que le monde impose une approche pluridisciplinaire.

L'animation d'un groupe de travail est enfin chose difficile. Cette tâche est assumée par un Pilote dont la mission est de conduire les énergies et faire en sorte qu'elles se réunissent sans pour autant écraser les différences. Son rôle est donc de relier les réflexions, les travaux des participants, trouver des équilibres et créer entre eux le lien indispensable à une œuvre commune. Que Kamel Adrouche, pilote de ce groupe sur le télétravail, soit ici remercié pour ce rôle qu'il a partaitement assumé.

Bonne lecture...

Kevin Dumoux - Jean-Michel Icard - Général Jean-Pierre Meyer - Krys Pagani Co-créateurs du Cercle K2 et membres du Collège de la gérance

## **Sommaire**



| Avant-propos   | 2            |
|--|--------------|
| Sommaire   | 4            |
| Avertissement  | 6            |
| Composition du Groupe K2   | 8            |
| Chiffres clés  | 10           |
| <b>01</b> Note de synthèse   | 12           |
| 02 Impact du télétravail en termes de coûts  | 28           |
| 03 Impact du travail à domicile sur la psychologie des télétravailleurs                | 32           |
| <b>04</b> Retour d'expérience L'exemple de Mutex                                       | 36           |
| <b>05</b> Crise sanitaire, télétravail, management Et notre cerveau dans tout cel      | <b>a?</b> 40 |
| <b>06</b> Le télétravail vu par une spécialiste des ressources humaines                | 46           |
| 07 Le télétravail ou la nécessité de repenser l'espace professionnel                   | 52           |
| <b>08</b> Nouvelles organisations du travail post-Covid-19                             | 56           |
| <b>09</b> La vaccination sur le lieu de travail, une participation à l'effort national | 62           |
| 10 Le télétravail vu par un médecin du travail   | 68           |
| 11 Le télétravail vu par un ergonome   | 74           |
| 12 Du télétravail 1.0 au télétravail 3.0   | 86           |
| 13 Du télétravail contraint au télétravail consenti                                    | 90           |
| <b>14</b> La politique d'investissement de la France est-elle un danger pour           |              |
| l'innovation française?  | 98           |

### Avertissement

Le Cercle K2 n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les rapports : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.





Kamel Adrouche Responsable juridique, RATP Pilote du Groupe



**Kevin Bouleau** Avocat associé, Ekipe Avocats



Lucie Constant Avocate, August Debouzy



Victoria Girard Scientific marketing manager, bioMerieux



Olivier Gramail
Directeur des Ressources
Humaines et des
Moyens Généraux,
MUTEX- Groupe Vyv



Thomas Passerone Avocat, ALKYNE Avocats



**Mélody Pellissier** Vice-Présidente, Cercle K2



René Picon-Dupré Administrateur général honoraire



Maud Riflade Chargée de mission



**Lucie Rivaletto** Chargée de mission



**Christian Segot**Directeur Activités Défense,
Byblos Group



Fabien Siguier Vice-Président Exécutif Ressources Humaines et Transformation, Groupe Adisseo



Rebecca Tulisz Conseil en organisation et ingénierie du management



Florence Verdier
Juriste Droit social et
Relations sociales,
Poste Immo

**Composition du Groupe K2** 

## Chiffres clés



des travailleurs étaient en télé-travail 5 jours par semaine en mai 2020, 40% en décembre)<sup>1</sup>

soit l'économie annuelle moyenne en transport pour un télétravailleur dans les grandes villes européennes<sup>2</sup>

soit le nombre idéal de jours de télétravail par semaine selon les des travailleurs préfèreraient avoir des horaires flexibles contre 36% pour des horaires fixes³

#### Apports du télétravail selon les salariés1

#### Plus grande autonomie dans leur travail

Meilleur équilibre Des entre vie économies professionnelle financières et personnelle

#### Difficultés du télétravail selon les salariés1

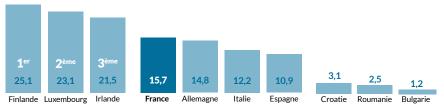
#### Échanges plus difficiles entre collaborateurs

Séparation des temps vie privée / vie professionnelle



Difficultés techniques plus importantes

#### Part de télétravailleurs réguliers dans les pays de l'Union Européenne en 2020<sup>4</sup> (en %)



des travailleurs sont favorables au maintien du télétravail après

des travailleurs dans les pays développés pouraient télétravailler au moins 3 jours par semaine d'ici 20305

des travailleurs s'attendent à ce que leur travail soit en partie en télétravail après la crise du Covid-19<sup>5</sup>

du temps pourraient être en télétravail sans perte de productivité dans les métiers de bureau digitalisé, pendant que, dans la plupart des autres secteurs, on constaterait de 5 à 10% de perte de productivité<sup>5</sup>

1 Étude Malakoff Humanis: Baromètre annuel Télétravail 2021, février 2021, https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wpcontent/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf

2 Étude Boston Consulting Group: Remote Working and the Platform of the Future, octobre 2020, https://web-assets.bcg.com/80/ e1/8db524dc4b80abf09f0575cd0eea/bcg-remote-working-and-the-platform-of-the-future-oct-2020.pdf

3 Étude Boston Consulting Group: Decoding Global Ways of Working, mars 2021, https://web-assets.bcg.com/74/33/ 14077446434fa8685891ba0e2e69/bcg-decoding-global-ways-of-working-mar-2021.pdf

4 Eurostat, avril 2021, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/

5 Étude Mc Kinsey, The future of work after COVID-19, février 2021: MGI\_The Future of Work after COVID-19\_Executive summary-F

## 01

## Note de synthèse

Kamel Adrouche, Kevin Bouleau, Lucie Constant, Victoria Girard, Olivier Gramail, Thomas Passerone, Mélody Pellissier, René Picon-Dupré, Maud Riflade, Lucie Rivaletto, Christian Segot, Fabien Siguier, Rebecca Tulisz, Florence Verdier

#### La Covid-19 : un catalyseur du télétravail pour tous?

Avant l'hiver 2019-2020, le télétravail était peu développé en France (seuls 3% des salariés le pratiquaient au moins un jour par semaine en 2017¹). Les freins avérés ou supposés tels que la culture du présentéisme, les réticences managériales. la crainte de l'isolement et d'une mise à l'écart, des équipements inadaptés ou encore l'ambiguïté du cadre juridique empêchaient son développement à grande échelle. La crise sanitaire, que nous traversons depuis mars 2020, a semble-t-il balayé toutes ces réserves, barrières ou réticences, fondées ou non, car il a fallu s'adapter, dans l'urgence, à une situation exceptionnelle qui aurait pu emporter une grande partie de nos entreprises et affaiblir considérablement notre société..

Forme d'organisation du travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ses locaux de façon volontaire, et devenu obligatoire dans le cadre de la crise sanitaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication, le télétravail avait, peu avant d'être mobilisé lors de la crise sanitaire, fait l'objet d'une réforme par les ordonnances Travail (voir contribution 14), signe que les questions aujourd'hui débattues étaient déjà présentes, la Covid-19 ne jouant qu'un rôle de catalyseur.

En l'espace d'une année, le mode télétravail est donc devenu une réalité pour 39 % des salariés du secteur privé. Les télétravailleurs confinés et post-confinés ont exercé et continuent d'exercer leur activité depuis leur résidence principale (ou secondaire). Et force est de constater que cette modalité d'exécution du travail a porté ses fruits puisqu'elle a réduit l'impact de la crise sur notre économie. De plus larges vertus lui sont souvent attribuées (1). Elles ne doivent pas dissimuler les risques que représente ce nouveau mode de travail (2) mais bien plutôt encourager la mise en place et la mise en œuvre de bonnes pratiques (3).

#### 1. Les bénéfices du télétravail généralisé

Le télétravail apporte pour certains des effets bénéfiques sur l'environnement avec notament la réduction des dépenses

<sup>1</sup> Analyse de la DARES, novembre 2019 :

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares\_analyses\_salaries\_teletravail.pdf

engagées par les salariés (1.000€ de moyenne par an pour un actif en télétravail dans les grandes villes européennes²), l'absentéisme et sa diminution, et l'optimisation de la surface de locaux nécessaires (entraînant corrélativement une diminution des loyers³) pour les entreprises, et pour partie sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, l'intégration de personnes handicapées et le départ en pré-retraite des salariés

télétravailleurs souhaitant demander le télétravail après le premier confinement a augmenté de 11 points depuis le mois d'avril 2020, pour atteindre 84 % des salariés en mai de la même année<sup>6</sup>.

La crise sanitaire a engendré de nombreuses prises de conscience, notamment des entreprises et des travailleurs : parmi elles, la contre-productivité liée au temps de trajet ainsi que l'importance du lieu de résidence.

#### La crise a mis en exergue l'impact de la diminution du temps de trajet des travailleurs sur leur productivité.

ou encore le retour progressif au travail des jeunes parents<sup>4</sup>.

Bien que la satisfaction d'être en télétravail ait diminué pendant la crise<sup>5</sup>, la mise en place a été jugée plutôt facile et une perception globalement positive émane des télétravailleurs, toujours plus nombreux fin 2020 et début 2021. La part des

## Un exode urbain des entreprises comme mode alternatif du télétravail

Moins fatigués, moins absents, moins en retard: la crise a mis en exergue l'impact de la diminution du temps de trajet des travailleurs sur leur productivité et l'intérêt pour les entreprises de réfléchir à leurs choix d'implantation en tenant compte du lieu de vie de leurs salariés.

2 Etude Boston Consulting Group: Remote Working and the Platform of the Future, octobre 2020, https://web-assets.bcg.com/80/e1/8db524dc4b80abf09f0575cd0eea/bcg-remote-working-and-the-platform-of-the-future-oct-2020.pdf

3 Ibid

4 Ibid

En effet, puisque la majorité des salariés est favorable au maintien du télétravail – que ce soit afin de se sentir concentrés, moins stressés ou pour bénéficier d'une plus grande autonomie – une organisation hybride du travail (mi-distanciel / mi-présentiel) semble sollicitée, avec des semaines composées de deux jours de télétravail uniquement<sup>7</sup>. Certaines entreprises ont donc été amenées (et le seront ?) à se questionner sur la localisation de leurs bureaux. C'est dans cette logique qu'une entreprise située à la Défense a,

les centres urbains pour investir les campagnes. En effet, seuls 22 % des français préfèrent vivre dans une grande ville selon un sondage Ipsos<sup>8</sup>. Le télétravail constitue ainsi l'opportunité d'assouvir ce désir. Dans ce contexte, mis en avant par la crise sanitaire, la faculté de travailler à distance pourrait ainsi constituer un droit qui aurait l'avantage de permettre aux salariés de vivre loin des grandes métropoles et aux entreprises de recruter du personnel géographiquement éloigné (voir contribution 12).

La faculté de travailler à distance pourrait ainsi constituer un droit qui aurait l'avantage de permettre aux salariés de vivre loin des grandes métropoles et aux entreprises de recruter du personnel géographiquement éloigné.

par exemple, fait le choix d'abandonner une partie de ses locaux pour en créer de nouveaux à proximité de là où vivent ses travailleurs (voir contribution 08).

### Un exode urbain des travailleurs grâce au télétravail

Une grande partie des actifs peut voir dans l'importance du lieu et de la surface de la résidence une incitation à quitter Les rares entreprises qui sont allées jusqu'à opter pour une organisation du travail à distance à 100 %, en abandonnant la location de tous leurs bureaux, ont ainsi permis à leurs salariés de réaliser facilement ce souhait. Tel est le cas d'une plateforme de location immobilière entre particuliers qui a réalisé 30 000 euros d'économies de loyers et tout réinvesti dans l'achat de matériels nécessaires au

 $<sup>5\,</sup>https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html$ 

<sup>6</sup> Analyse de perception CSA pour Malakoff Humanis du 25 juin 2020 :

https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-humanis-decrypte-limpact-de-la-crise-surlorganisation-du-travail-et-la-sante-des-salaries-a-travers-les-resultats-de-ses-etudes-teletravail1-et-absenteisme2-realisees-en-mai-2020-40ce-63a59.html

 $<sup>7\</sup> https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html$ 

<sup>8</sup> https://www.ipsos.com/fr-fr/43-des-francais-prefereraient-habiter-dans-une-ville-moyenne

télétravail de ses salariés, permettant à l'un d'entre eux de quitter Paris pour télétravailler en province « au bord de l'eau » 9. Un tel effet ne serait néanmoins pas sans conséquence sur l'aménagement du territoire, sur son urbanisation ... quel usage réservé à ces grands espaces, vides et resté encore vides en raison du confinement ?

les conséquences que nous commençons déjà à percevoir d'une généralisation du télétravail. Si nous avons tous dû nous adapter et faire preuve d'agilité depuis plus d'un an, est désormais mise en avant l'inégalité des travailleurs quant à l'impact du télétravail et l'amplification par le télétravail d'un certain nombre de risques.

La difficulté de la mesure de l'impact du télétravail est renforcée du fait que le risque n'est pas uniquement exogène (facteur travail) mais également endogène (facteurs personnels).

Mais, il est devenu très tôt évident que les actions menées et les outils déployés en temps de crise (donc en principe pour une courte durée) ne suffiraient pas à pérenniser dans de bonnes conditions cette modalité d'organisation du travail très particulière, surtout en France où la pratique du présentiel est encore fortement ancrée. Pour preuve, début novembre 2020, 30 % des actifs pouvant télétravailler sont restés exclusivement en présentiel<sup>10</sup>. Au-delà de la difficulté liée à une transition brutale d'un mode d'organisation à un autre, il faut ajouter

#### 2. Les risques du télétravail généralisé

#### Accroissement des inégalités

La difficulté de la mesure de l'impact du télétravail est renforcée du fait que le risque n'est pas uniquement exogène (facteur travail) mais également endogène (facteurs personnels) : la composition du foyer, l'aménagement du domicile, les comportements à risque, les contraintes familiales, l'alcool, la violence, etc. Les nombreuses visioconférences organisées durant les confinements en ont fait une réalité tangible : la frontière

#### Amplification des risques cyber

La généralisation du télétravail amplifie un certain nombre de risques, notamment en matière de cybersécurité, et ce risque cyber ne concerne pas que les petites entreprises. Toutes les organisations – des ministères aux grandes entreprises du CAC 40 – sont concernées et le risque humain est systématiquement le plus important. La cause peut être différente selon la taille de l'organisation. À l'absence de solutions technologiques à niveau pour les PMI se substituent ainsi

le facteur humain et l'attitude des dirigeants pour les grands groupes. En mars 2020, lors de l'annonce du premier confinement, lequel a pris tout le monde au dépourvu, les entreprises ont dû fournir dans l'urgence des accès distants à leurs salariés. Ces derniers, probablement concentrés sur leur travail et devant s'adapter à de nouveaux outils de travail, ont, sans en avoir conscience, ouvert la voie aux hackers : du vol de données privées et professionnelles à la privation de leurs appareils informatiques (portables, ordinateurs, etc.). Ainsi, entre les 1er et 23 mars 2020, le spécialiste en cybersécurité, Barracuda Networks, déclare avoir enregistré un bond de 667% des tentatives d'hameçonnage surfant sur la Covid-1911. Ces attaquent n'engendrent pas que des dommages matériels (parfois considérables d'ailleurs) mais aussi des conséquences importantes sur les travailleurs eux-mêmes. Car, derrière une attaque, ce sont souvant des pressions psychologiques (envoi massif de mails malveillants, chantage, manipulation, faux ordres de virement et même demandes de rançon).

Face à ce risque, les entreprises ne sont pas sur un pied d'égalité. Si les plus grandes sociétés ont eu les moyens de

17

entre vie personnelle et vie professionnelle n'est plus la même dans le cadre du travail à domicile et les inégalités sont visibles (fracture numérique, conditions matérielles, etc.). Ce n'est donc pas un hasard si les principaux opérateurs de visioconférence font de la fonctionnalité permettant de « flouter » l'arrière-plan un argument commercial phare. Certains estiment que ces difficultés touchent particulièrement les jeunes lesquels seraient souvent les premiers à demander à revenir au bureau. Cela pourrait n'avoir rien d'étonnant car finalement les jeunes travailleurs sont souvent seuls et souvent logés, dans les grandes villes, dans des petits appartements ...

<sup>9 «</sup> Le télétravail a ses heureux élus », JDD, 28 mars 2021.

<sup>10</sup> Étude sur l'activité professionnelle des français pendant le confinement, Ministère du Travail : https://tra-vail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/teletravail-resultats-d-une-etude-sur-l-activite-professionnelle-des-français#:~:text=Une%20enqu%C3%AAte%20r%C3%A9alis%C3%A9e%20par%20 Harris,de%20plus%20que%20la%20semaine

 $<sup>11\,</sup>Barracuda\,Natworks\,blog, 26\,mars\,2020, https://blog.barracuda.com/2020/03/26/threat-spotlight-corona-virus-related-phishing/$ 

réagir et de prendre en compte le risque cyber (qui n'est pas nouveau pour elles), beaucoup d'ETI et PME ont dû développer leurs solutions de télétravail dans l'urgence, sans même former leurs collaborateurs, managers et techniciens aux nouveaux risques de cyberattaques et de vols de données.

#### Délitement du lien social

Bien que les contacts fréquents avec les collègues et managers existent généralement, la question de la dégradation de la qualité du lien social se pose, celle-ci étant difficile à maintenir via les outils digitaux. Quid également des nouveaux embauchés et de leur intégration au sein

Bien que les contacts fréquents avec collègues et managers existent généralement, la question de la dégradation de la qualité du lien social se pose, celle-ci étant difficile à maintenir via les outils digitaux

Sur ces questions, un travail considérable est encore à accomplir en termes de sensibilisation, formation et réaction de la part des salarié et des entreprises. Le point positif du télétravail à l'échelle globale est peut-être qu'il forcera les entreprises à véritablement prendre en compte ce risque et le traduire opérationnellement, ce qui n'a pas toujours été le cas ces dernières années. Cela pose toutefois la guestion de la souveraineté numérique car quelle entreprise française utilise aujourd'hui une technologie nationale voire européenne pour organiser ses visioconférences? (voir contribution 14)

de la communauté de travail, de la santé psychologique et physique (articulation entre temps de vie professionnelle et vie personnelle, difficulté à assurer le travail à distance tout en devant s'occuper des enfants, difficulté à se déconnecter du travail, tensions avec l'entourage familial, dégradation des postures de travail, etc.). Le Docteur Sophie Deschamps, médecin du travail, soulève, à ce titre, dans la fonction publique, le manque cruel d'interactions sociales (prendre une pause ou le repas du midi avec leurs collègues) ressenti par les télétravailleurs (voir contribution 10). Ainsi, les partenaires sociaux ont-ils justement exprimé dans le nouvel ANI la nécessité de porter une attention particulière à l'articulation entre le présentiel et le télétravail, et de former télétravailleurs et managers afin d'assurer une organisation du travail efficace. Les difficultés existent (voir contribution 05). Celles-ci sont autant de questions que les entreprises doivent soulever et évaluer afin d'identifier les risques psychosociaux du télétravail et de mettre en place les mesures de prévention nécessaires<sup>12</sup>. Nutrition équilibrée et maintien d'une activité physique peuvent utilement être mises en avant via des programmes et des défis sportifs collectifs basés sur le volontariat. Ils constituent des leviers à actionner afin de préserver la santé des salariés et la cohésion des équipes. C'est dans ce cadre que s'impose la nécessité de déterminer des protocoles communs et des standards pour assurer une effi-

l'exercice de son droit à la déconnexion sont autant d'enjeux fondamentaux qui se cachent derrière le déploiement des standards du télétravail (voir contribution 03).

#### 3. Les bonnes pratiques en matière de télétravail (techniques, matérielles et fonctionnelles)

Au-delà de la seule analyse liée aux risques professionnels qui se matérialisent par l'intégration du télétravail au sein du document unique d'évaluation des risques professionnels (d'ailleurs imposée par le nouvel ANI), et dont il est important que la mise à jour soit faite de manière collective en impliquant les syndicats et les représentants du person-

Dans la mesure où le mode télétravail nécessite la mise en œuvre d'actions multiples et très diverses, il semble probable que vont se développer des référentiels transversaux.

cience du télétravail, comme organisation de travail agile et complète mais également pérenne.

L'évaluation et la gestion de la charge de travail, de l'autonomie du salarié et nel<sup>13</sup>, une forte demande existe sur les échanges de bonnes pratiques. Dans la mesure où le mode télétravail nécessite la mise en œuvre d'actions multiples et très diverses, il semble probable que vont se développer des référentiels transver-

<sup>12</sup> Hamoudi Lydia, « Télétravail : Comment prévenir les RPS? », RH matin, 22 mars 2021.

<sup>13</sup> Hamoudi Lydia, « Télétravail : Comment prévenir les RPS? », RH matin, 22 mars 2021.

saux. Ils intégreront la recherche de la responsabilisation et de l'engagement des télétravailleurs. Ils ne pourront pas non plus faire l'économie de la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle mais également de l'identification des risques, notamment de la séparation des temps de vie, de l'isolement ou encore de la sécurisation des données.

lieu validé par l'employeur), notamment pour veiller à l'installation des salariés mais également en termes de confidentialité et de sécurité des données traitées. Les équipements doivent permettre les échanges téléphoniques, la transmission et la réception de données numériques compatibles avec leur activité professionnelle. Or, 11 % des actifs qui pourraient télétravailler en sont

Les pratiques à l'international sont très disparates : de rien à Singapour à la prise en charge du repas et de la garde des enfants aux États-Unis.

Dès 2016, le Ministère de la Fonction Publique a ainsi élaboré un « Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique », fixant des recommandations notamment relatives à la prévention des risques psychosociaux, au management à distance et à l'adaptation des outils informatiques.

#### Améliorer l'accessibilité

L'accessibilité suppose de fixer des exigences techniques à l'égard des espaces de travail (domicile, espace de coworking, télécentre, centre d'affaires, tiers la question de l'agencement des espaces

de travail se pose également : le passage

Elle doit donner lieu à des éclairages en matière de temps de travail (respect des durées minimales de repos prévues par le Code du travail) et de charge de travail notamment, que ce soit en termes de surcharge ou de sous-charge. En effet, selon l'ergonome Benoît Langlois, le travailleur en sous-charge de travail peut, en se rendant au bureau, avoir le sentiment que son travail est finalement « de venir au travail », ce que le télétravail remet en question (voir contribution 11). Quid de la création de valeur au/du travail lors des discussions informelles, de ce qu'on se dit dans les couloirs, dans l'ascenseur, dans le moment présent vs ce qu'on se dit en visio / au téléphone à un moment nécessairement programmé. Quid du spontané au travail? de la création? de la résolution de problèmes instantanément ? Les objectifs fixés et les résultats attendus doivent être clairs, précis et objectifs. Leur rédaction en est un aspect majeur. Ils doivent être équivalents à ceux des salariés travaillant dans des situations comparables dans les locaux de l'entreprise. L'ANACT proposait déjà en 2015 d'accompagner les entreprises pour développer des outils permettant de définir la charge de travail en mettant en place une démarche en trois étapes : d'abord, l'identification de la charge de travail prescrite, puis la caractérisation de la charge réelle de travail, enfin la définition de la charge de travail subjective ou vécue<sup>15</sup>. Des points de suivi régulier et des bilans intermédiaires devront être organisés sur les conditions d'activité, les tâches réalisées et sur l'évaluation globale de la charge de travail. L'accessibilité impose en effet une

privés en raison d'équipements insuffisamment performants<sup>14</sup>. La question du support à domicile est très diffiicile à positionner. Jusqu'où l'entreprise doitelle aller? Les pratiques à l'international sont très disparates : de rien à Singapour à la prise en charge du repas et de la garde des enfants aux États-Unis. Il serait mal venu de réguler cela au niveau d'un texte de loi. Il semble que le meilleur niveau de cadrage soit celui de l'entreprise. Considérant la culture française, une limitation au domaine ergonomie et sécurité serait appropriée. Par ailleurs,

en « flex-office » semble indispensable pour permettre de gérer des moments de qualité lors des présences limitées au bureau afin notamment de concilier les surfaces des locaux des entreprises et le fait que les salariés soient dans une organisation hybride (présentiel / distanciel). Toutefois le passage au flex-office pose une question d'organisation plus globale pour identifier le périmètre auguel celui-ci doit être mis en place afin d'assurer son efficacité et sa gestion. (voir contribution 07). Le passage de bureaux fermés à cette conception modulable de l'espace de travail doit cependant tenir compte de la situation de chaque entreprise (organisation, mode de management, métier) et ne pas provoquer de rejet comme cela est devenu le cas pour les locaux en open office. Cette accessibilité ne se résume pas aux seuls aspects techniques précités.

<sup>14</sup> Étude sur l'activité professionnelle des français pendant le confinement, Ministère du Travail : https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/teletravail-resultats-d-une-etude-sur-l-activite-professionnelle-des-francais#:~:text=Une%20enqu%C3%AAte%20r%C3%A9alis%C3%A9e%20par%20 Harris,de%20plus%20que%20la%20semaine

<sup>15</sup> Rapport de 2015 de Bruno Mettling à l'attention du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social

autonomie technique, matérielle et fonctionnelle dans l'accès à l'information, aux équipements et outils, et aux ressources collaboratives d'une manière générale. Cette démarche assure une indépendance aux télétravailleurs et une liberté de choix et d'actions, tout en bénéficiant d'un accompagnement optimal dans l'atteinte de ces objectifs et le gain en productivité d'une manière générale.

pour aider les intéressés à se les approprier et à les utiliser en lieu et place des précédents outils de communication et de gestion. Des canaux de communications privilégiés doivent être identifiés afin de faciliter les échanges réguliers de point de vue et d'idées, organisés lors de réunions périodiques. La cybersécurité et la protection de la vie privée doivent faire l'objet d'une politique également formalisée et institutionnalisée afin d'assurer la

La cybersécurité et la protection de la vie privée doivent faire l'objet d'une politique formalisée et institutionnalisée afin d'assurer la robustesse des dispositifs.

#### Sensibiliser et former les télétravailleurs.

La formation des télétravailleurs aux outils à distance et la sensibilisation aux risques sont fondamentales et doivent être actées via un accord ou une charte dédiée à cet effet. Les partenaires sociaux ont d'ailleurs exprimé l'impératif de former les télétravailleurs sur ce point dans le nouvel ANI. Le déploiement des outils collaboratifs doit être soutenu par une politique de sensibilisation, voire de formation à leur bonne utilisation. La formalisation de FAQ et de bonnes pratiques liées à ces outils est indispensable

robustesse des dispositifs, notamment en matière de protection de données, et protéger des éventuels abus.

## Accompagner et sensibiliser les managers.

L'accompagnement de l'encadrement est un enjeu majeur et indispensable à la réussite d'une organisation du travail intégrant le télétravail, d'autant plus en France où le niveau de management reste souvent lié au nombre d'années d'expérience. L'enjeu est double : 1) une transformation de l'encadrant lui-même, de sa compréhension de sa mission, de

la représentation de sa fonction et de sa légitimité, et 2) une transformation de la relation à ses équipes, passant de la gestion d'un collectif du travail présent en environnement professionnel à la gestion d'une somme d'individus tous différents en environnement mixte personnel / professionnel (voir contribution 05). Le manager a un véritable rôle « facilitateur » et de « fédérateur » 16. Ce rôle est d'autant plus important que près d'un télétravailleur sur deux estime avoir perdu en efficacité sur les tâches collaboratives, selon l'étude du Boston Consulting Group dévoilée le 19 février dernier<sup>17</sup>. En résumé, il faut apprendre à faire confiance, à manager à l'objectif, à la réalisation constatée plutôt qu'au temps de travail. Il faut aussi apprendre à se déconnecter soi-même pour que les salariés managés le fassent tout autant.

télétravail. Le mode de management est bouleversé et le rôle des managers est bien plus difficile dans ces conditions. Certains évoquent, à juste titre, à propos du management à distance, un véritable « marathon ». Bien qu'il y ait eu des périodes de suspension, le télétravail généralisé est en vigueur depuis près d'un an maintenant et les managers se sont efforcés d'entretenir la culture d'entreprise tout en étant particulièrement attentifs à la charge de travail et la santé mentale de leurs collègues / collaborateurs. Les échanges et les discussions entre collaborateurs sont parfois rendus plus difficiles du fait des contraintes techniques. Par ailleurs, les petits points spontanés qui duraient autrefois cinq minutes deviennent de longues réunions organisées à l'avance, laissant peu de place à la spontanéité. A dires de managers, les

## Le mode de management est bouleversé et le rôle des managers est bien plus difficile dans ces conditions.

#### Repenser l'organisation des équipes.

En termes de management, l'enjeu est très fort (<u>voir contribution 06</u>). Une mise en place repensée des équipes est nécessaire du fait de la mise en place du initiatives mises en place tendant à organiser un café matinal / un café d'après-déjeuner, et alors même qu'elles n'étaient pas obligatoires ont toutes donné lieu à un fort présentéisme de leurs collabo-

<sup>16</sup> Ibid

 $<sup>17\,</sup>https://web-assets.bcg.com/80/e1/8db524dc4b80abf09f0575cd0eea/bcg-remote-working-and-the-platform-of-the-future-oct-2020.pdf$ 

rateurs, qui l'ont semble-t-il vécu sans le dire comme une obligation, laissant ainsi peu de place à la décontraction, à la spontanéité constatée plus facilement en présentiel. Les managers sont donc contraints d'aller un cran au-dessus pour organiser des événements conviviaux, ludiques au cours desquels il est bon de ne pas toujours parler de travail ...

La multiplication des réunions et l'allongement du temps qui y est consacré, du fait de l'éloignement physique, augmentent la charge de travail et peuvent diminuer la productivité des salariés. Les réunions sont plus longues et doivent souvent être préparées à l'avance. Pourmais de collaboration, selon Benoît Serré, Vice-président de l'Association Nationale des DRH (ANDRH)<sup>19</sup>.

En outre, les managers doivent formaliser des objectifs et fixer des délais clairs de la même manière que pour les travailleurs présents physiquement sur le lieu de travail mais selon des modalités différentes. La rédaction de plans pour renforcer la responsabilisation, analyser les tâches importantes et suivre les réalisations et les progrès en fonction d'un calendrier est nécessaire. Seules doivent être évaluées la quantité et la qualité de travail, et non pas le temps passé à l'effectuer.

## Quant aux nouvelles recrues, il est indispensable de les intégrer de manière adaptée au nouveau contexte.

tant, pour de nombreux managers, il est impensable de s'en passer car cela permet d'assurer une gestion de leur équipe. Dans cette optique, privilégier un mode de travail hybride (présentiel et travail à distance) permettrait de réserver ces discussions aux journées en présentiel<sup>18</sup>, l'idée étant que le lieu de travail ne soit plus un lieu de production

Quant aux nouvelles recrues, voire au nouveau manager (comment prendre sa position managériale en étant à distance?), il est indispensable de les intégrer de manière adaptée au nouveau contexte. Certaines structures n'hésitent pas à les considérer comme une catégorie « prioritaire » d'employés afin de rendre leur intégration opérationnelle et per-

formante (multiplication des échanges et des points d'étapes, vigilance particulière concernant la charge mentale et l'accès aux bureaux).

Cette mobilisation des managers, aussi nécessaire soit-elle, n'en demeure pas moins très difficile à mettre en œuvre pour 40 % d'entre eux à la fin de l'année 2020, étant observé que seulement un tiers estime avoir bénéficié d'un accompagnement dans la mise en œuvre du télétravail<sup>20</sup>. Il reste encore beaucoup d'obstacles à franchir mais cette évolution du monde du télétravail artisanal vers une version "industrielle" est inéluctable. Lorsque l'on a pris conscience de cette évolution, il était préférable de devancer l'appel et de (télé ?)travailler dès aujourd'hui, d'une part, sur la qualité et l'accessibilité de ce mode de travail et, d'autre part, sur le degré de maturité des processus normalisés et formalisés qui permettent de le développer de façon efficace.

Cela implique de devoir travailler dès maintenant à la modification des organisations du travail, à la transformation des organisations et à accompagner ces transformations par la conduite du changement, la communication etc.

La conduite du changement n'aura probablement jamais eu autant de sens car l'intégration du télétravail dans les organisations demain hybrides implique de composer avec le travail mais surtout avec les travailleurs qui font / feront du télétravail pas tous dans les mêmes conditions, pas tous pour les mêmes raisons, voire certains ne voudront pas en faire et on ne pourra pas leur refuser. C'est surement le critère / la distinction majeur avec les transformations antérieures, le facteur humain étant le plus important.

Plus que cela, Benoît Langlois, ergonome, psychologue du travail et formateur, préconise de repenser le travail dans sa globalité, en tant qu'organisation générale comprenant à la fois le travail en présentiel et à distance, et non pas seulement repenser le télétravail (voir contribution 11). D'ailleurs, nombreux sont les salariés qui sollicitent une réorganisation du travail en mode hybride. En effet, si au début de l'année 2021, 86 % des télétravailleurs sont favorables au maintien de la pratique du travail à distance, une majorité d'entre eux souhaite que celui-ci

 $<sup>18 \</sup> https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/flexibilite-au-travail/au-secours-les-micro-reunions-envahissent-nos-agendas-1300253$ 

<sup>19 «</sup> Le télétravail a ses heureux élus », JDD, 28 mars 2021.

 $<sup>20\,</sup>https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html$ 

se limite à deux jours par semaine afin de maintenir des moments de convivialité entre collègues mais également parce qu'ils estiment préférable d'animer une réunion ou de résoudre les difficultés rencontrées directement au bureau<sup>21</sup>. Ainsi, maintenir un lieu d'échanges semble être un facteur indispensable au bon fonctionnement du télétravail<sup>22</sup> notamment pour maintenir le sens du collectif mais aussi le sentiment d'appartenance à la marque employeur si chère aux entreprises. Le présentiel et notamment pour les fonctions tertiaires / support télétravaillables par nature, est aussi indispen-

Ces bonnes pratiques peuvent être intégrées dès la mise en place du télétravail. Dans le secteur privé, elle peut intervenir selon trois modalités :

- 1) par un **accord collectif** (gage d'une plus grande légitimité car négocié avec les partenaires sociaux) ou,
- 2) à défaut, par une **charte élaborée par l'employeur** après avis du Comité Social et Économique (CSE) ou encore,
- 3) en l'absence de charte ou d'accord collectif, par un **simple accord entre le salarié et son employeur** qu'ils peuvent formaliser par tout moyen.

#### Maintenir un lieu d'échanges semble être un facteur indispensable au bon fonctionnement du télétravail

sable pour identifier et comprendre l'objectif commun, le "sens" de l'entreprise, le pourquoi de l'exercice de nos fonctions. Qui plus est, un tel fonctionnement permettrait d'éviter une fracture dans l'entreprise entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux dont les fonctions ne le permettent pas, crainte partagée par la majorité des salariés et dirigeants<sup>23</sup>. (voir contribution 12).

Ce sont des modalités connues des entreprises. La définition du cadre du télétravail est donc donnée en priorité aux partenaires sociaux ; ce n'est qu'à défaut d'accord collectif que l'employeur peut le fixer unilatéralement dans une charte. En 2017, le gouvernement, soucieux de favoriser le développement du télétravail, a entrepris de préciser son cadre juridique et de sécuriser certaines solutions juridiques. Mais, pour ce faire, a été conservé le référentiel du travail traditionnel. Des discussions entre patronat et syndicats ont récemment mené à la conclusion d'un

létravailleur ou encore l'obligation de préciser les raisons de son refus à la demande du salarié d'accéder au télétravail. Mais de nouvelles contraintes y sont ajoutées, notamment l'obligation de définir en amont les activités éligibles au télétravail ou encore de prendre en charge les dépenses engagées par le salarié pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'in-

Le terrain juridique mérite encore d'être travaillé dans les prochains mois et années s'il veut accompagner et surtout inciter le développement du télétravail à grande échelle.

nouvel ANI sur le télétravail le 26 novembre dernier. Le calendrier accéléré de la démarche n'a toutefois pas abouti à une révolution du cadre juridique. Certaines obligations pesant sur l'employeur y sont simplement rappelées, comme l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour protéger les données personnelles du té-

térêt de l'entreprise, après validation de l'employeur. Le terrain juridique mérite encore d'être travaillé dans les prochains mois et années s'il veut accompagner et surtout inciter le développement du télétravail à grande échelle. C'est d'ailleurs le sens des discussions en cours ... (voir contribution 13)

Cadre juridique encore imparfait

 $<sup>21\,</sup>https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html$ 

<sup>22</sup> Ibid

02

### Impact du télétravail en termes de coûts

Il est intéressant de s'interroger sur l'impact du télétravail sur un certain nombre d'éléments qui ont trait à l'économie au sens large qu'elle concerne l'employeur, le salarié ou même la collectivité. Le Ministère de l'Économie a d'ores et déjà annoncé début mars que des « mesures spécifiques » seraient mises en place pour atténuer la charge financière subie en 2020 par certains salariés qui ont dû engager des frais professionnels.

#### a. En ce qui concerne le salarié

#### i. Les gains

Le premier qui vient à l'esprit concerne les frais de transport. En effet, passer de sa chambre à son bureau (si on en a un) ou à sa salle à manger ne coûte rien, si ce n'est un peu d'usure supplémentaire des charentaises ; donc plus de frais d'essence, moins d'usure de la voiture, peut-être une négociation à la baisse de l'assurance, plus d'abonnement sur les transports en commun. Dans ce dernier cas, attention toutefois, en cas de retour au bureau quelques jours par semaine ; l'achat de tickets au coup par coup peut revenir plus cher que l'abonnement!

De même, les frais vestimentaires : travailler chez soi, même en visioconférence, n'entraîne pas les mêmes besoins que de travailler au bureau. Pour certains, à l'extrême, le télétravail, s'il est pérenne ou assez largement pratiqué, peut être l'occasion de quitter une grande ville pour se retirer à la campagne où, en théorie, tout est moins cher. Il faut cependant mesurer que vivre hors d'une ville recrée des besoins en termes de déplacement, dans des zones où les transports en commun sont moins répandus, et qu'il convient de tenir compte également des déplacements toujours envisageables pour des journées en présentiel et des réunions au siège.

#### ii. Les coûts supplémentaires éventuels

Rester chez soi entraîne une consommation supplémentaire de chauffage en période d'hiver et d'électricité, pas tant pour l'ordinateur, mais pour l'éclairage. Pour ceux qui bénéficient d'une cantine, son coût est généralement plus intéressant qu'un repas à la maison. Pour ces deux derniers coûts, certaines entreprises viennent de négocier, avec leurs partenaires sociaux, le versement d'indemnités forfaitaires. Le maintien des tickets restaurant est également une réponse adaptée.

S'agissant du travail en lui-même, il génère *ipso facto* des coûts supplémentaires, variables d'ailleurs en fonction de

la situation de départ du salarié:

- abonnement internet à revoir peutêtre si on ne dispose pas d'un abonnement illimité; attention aux zones (il y en a encore) où la fibre n'existe pas et où les bandes passantes sont limitées;
- frais de téléphone avec la même remarque sur l'abonnement initial du salarié:
- n'oublions pas les frais d'antivirus, les protections d'une entreprise devant normalement, dans la plupart des cas, être supérieures à celles requises pour un particulier, et donc plus chères;
- frais de papier et d'encre en cas d'impression à domicile ;

en charge par l'employeur comme, par exemple, le remboursement de certains achats ou la fourniture du matériel (notamment ordinateur et téléphone portables).

Soulignons qu'en ce qui concerne le mobilier, il ne s'agit pas forcément d'un « luxe » mais de la création d'un espace de travail répondant aux normes d'hygiène et de sécurité, responsabilité majeure du chef d'entreprise. N'oublions pas que le CSE pourrait effectuer des visites au domicile du salarié pour vérifier l'application des règles en la matière!

L'employeur doit ainsi s'assurer de la mise à disposition des salariés de l'ensemble des moyens nécessaires à la réalisation de leur travail.

- frais postaux si le salarié doit éventuellement poster certains courriers ;
- achat d'un nouvel ordinateur, voire d'un mobilier adapté, etc.

L'employeur doit ainsi s'assurer de la mise à disposition des salariés de l'ensemble des moyens nécessaires à la réalisation de leur travail. Des discussions avec l'ensemble des partenaires sociaux peuvent utilement être ouvertes afin de déterminer plus précisément les frais pris

#### b. En ce qui concerne l'entreprise

Il convient, dans ce cas, de souligner que la situation ne sera pas forcément la même selon que tous les salariés sont ou non en chômage partiel et à 100 % du temps ou non.

#### i. Les gains

On peut considérer qu'ils sont la contrepartie des coûts nouveaux pour le salarié : moins de participation aux frais de transport, plus ou moins de frais de cantine, moins de chauffage, de climatisation, d'électricité, etc.

#### ii. Les coûts nouveaux

- Formation au télétravail des managers et des salariés (télétravailler suppose de nouvelles pratiques et il est fortement conseiller de mettre en place une formation ad hoc), sans oublier ce qui concerne le risque cyber-sécurité.
- Prise en charge des frais de fonctionnent du salarié. listés ci-dessus.
- Achat des matériels nécessaires : ordinateur, imprimante, mobilier, etc.
   Notons que, dans certains cas, l'ordinateur devra répondre à des normes particulières pour traiter de certains dossiers sensibles avec le degré de protection youlu.
- Malgré le maintien de certains coûts liés aux locaux qui ne sont pas fermés pour autant, à tel point que certaines petites entreprises du secteur tertiaire ont imaginé d'abandonner leurs locaux pour faire des économies définitives.

## c. En ce qui concerne l'économie en général

Il s'agit d'un sujet dont on ne parle pas assez, car nous sommes focalisés sur le court terme et la micro-économie, mais le télétravail peut avoir des impacts plus

#### larges:

- La limitation des déplacements peut avoir des conséquences sur les entreprises de transport (urbains mais aussi interurbains).
- Le moindre recours aux cantines aura aussi une incidence sur leur pérennité.
- A contrario, le retour à la campagne peut conduire à développer des transports individuels coûteux pour l'écologie.
- Quid également des constructions de locaux professionnels si le besoin en devient moindre de façon plus ou moins pérenne?
- Quid du dialogue social à distance sur une longue période ?
- Quid des coûts difficiles à chiffrer dès maintenant en matière de santé si le télétravail à outrance génère des effets de stress (c'est en effet paradoxal mais on commence à en parler) et des dépressions pour cause d'isolement et de perte du lien social, sans parler du risque de pression si le droit à déconnexion n'est pas respecté?

03

# Impact du travail à domicile sur la psychologie des télétravailleurs

La réponse n'est pas univoque. En effet, comme dans tout mode d'organisation, il y a des avantages et des inconvénients, et, si tout était si rose, certains ne souhaiteraient pas revenir en présentiel.

#### Les avantages perçus

- Un gain de temps lié à la suppression du temps de transport : c'est l'un des avantages mis en avant le plus souvent.
- Une autonomie plus grande et, de fait, une meilleure reconnaissance perçue, mais qui ne va pas sans quelques contreparties moins positives (voir ci-dessous).
- Une meilleure organisation de son travail, sous réserve de respecter les engagements d'horaires fixés au départ.

#### Les inconvénients décrits

- La contrepartie de l'autonomie : la solitude et le manque de lien social.
- En cas de difficulté, il est moins facile de demander l'avis d'un collègue (ou manager) par téléphone qu'en passant simplement la tête dans le bureau d'à côté. On rentre davantage dans un monde du rendez-vous que de la spontanéité.
- Or, sauf dans des cas précis, le monde du travail a besoin du collectif : les confrontations et les discussions sont

sources de progrès et d'innovation.

- Même si la technologie moderne permet d'organiser colloques, réunions, rendez-vous à distance, il manquera toujours la perception totale de l'humain. Si l'on parle, par exemple, de communication non verbale, elle ne sera pas la même ne voyant que la tête des interlocuteurs et non leur corps. Le comportement devant une caméra n'est pas tout à fait le même qu'« en vrai ».
- Le risque de confusion entre vie privée et vie professionnelle :
- Comme au théâtre, l'unité de temps mais qui, là, peut devenir pesante : même si les transports sont une source de fatigue, le changement de lieu permet de passer du monde du travail au monde du privé et constitue une transition souvent nécessaire.
- Même si ce point doit être pris en compte, le risque de pression lié à l'absence de reconnaissance ou de pratique d'un droit à déconnexion n'est pas à exclure.
- Dans un certain nombre de cas, le logement et les conditions de vie n'ont pas été initialement adaptés au télétravail :
- logements petits, absence de pièce dédiée au travail.
- perturbations domestiques : bruits divers, enfants, animaux, etc.,
- obligation de suspendre l'activité

pour laisser la place sur la table de salle à manger,

- conditions d'installation au confort discutable: travailler dans son fauteuil avec un ordinateur portable sur les genoux n'est pas la position la mieux adaptée. • Paradoxalement, le risque d'en faire trop : un certain nombre d'employeurs ont souligné, lors du premier confinement, la productivité exceptionnelle de certains travailleurs à domicile. Très bien, mais de tels comportements peuvent s'avérer à la longue source de RPS, donc prudence.



Olivier Gramail
Directeur des Ressources Humaines et des Moyens Généraux,

MUTEX- Groupe Vyv

04

## Retour d'expérience L'exemple de Mutex

L'exemple de Mutex, une société d'assurance du Groupe VYV qui commercialise en B2B des produits de prévoyance et d'assurance-vie pour le compte de mutuelles distributrices comme Harmonie Mutuelle ou la MGEN, est intéressant. Les 630 collaborateurs sont tous équipés depuis 3 ans de moyens informatiques portables qui leur permettent tous de télétravailler et d'évoluer au sein de l'entreprise qui est organisée en « flex office ».

De ce fait, le retour d'expérience (RETEX) sur cette société n'est que celui d'une application d'une gestion de crise et d'un plan de continuité d'activité (PCA) « by the book » mais illustre très bien les choses. Ainsi, la société a pu profiter des grèves des transports survenues à la fin de l'année 2019 à l'occasion de la présentation de la réforme des retraites pour expérimenter massivement le recours au télétravail, au-delà des 45 % des collaborateurs qui disposaient déjà de la possibilité de télétravailler au moins une journée par semaine. La possible fermeture phy-

sique du bâtiment appelé le Synapse avait été anticipée quelques jours avant et ont été organisées la configuration des postes de travail, l'ouverture très largement techniquement des accès distants via VPN, et publiés des communiqués pour que les collaborateurs emmènent avec eux tous les soirs leur matériel informatique. Lorsque le confinement a été ordonné par les autorités, la quasi-totalité des collaborateurs et des prestataires étaient déjà placés en télétravail depuis la veille. Il a été organisé la mise en place d'une cellule de continuité de services sur site pour permettre la numérisation de courriers entrants et la délivrance de services informatiques indispensables au télétravail (réparation de pannes, récupération de matériel, etc.), soit 4 personnes présentes sur site selon des horaires réduits, 3 jours par semaine. Il a également été nécessaire d'adapter certaines organisations de services dont l'activité s'est trouvée brusquement réduite pour réaffecter temporairement les collaborateurs sur des activités maintenues. Dès

le début du confinement, l'organisation du service a été renforcée par un service de proximité RH « virtuelle » pour informer, rassurer les collaborateurs, gérer les situations individuelles et permettre l'adaptation dans les premiers jours du confinement. Une ligne téléphonique de soutien psychologique à destination des salariés en partenariat avec le cabinet Stimulus a été activée. Afin de maintenir le lien, les dispositifs de communication interne ont été adaptés avec la création d'une newsletter bihebdomadaire, la diffusion de conseils pour s'organiser en télétravail confiné, des sondages réguliers, la mise à disposition de supports d'anima-

tive pendant deux mois. A partir de septembre 2020, alors que Mutex risquait de devenir un cluster fin août, un scénario hybride avec alternance 1 semaine sur site par équipe et 2 semaines en télétravail a été mis en place. Enfin, depuis le mois de novembre, le télétravail à 100% a été institué. Dans ces conditions, une nouvelle édition de l'enquête annuelle de perception des derniers évènements auprès des collaborateurs a été conduite. Les résultats sont positifs : 90% de taux de participation, un trust index qui a progressé de 11 points (à 63%) et une appréciation globale (« entreprise où il fait bon vivre ») de 67%. Les collaborateurs

Une ligne téléphonique de soutien psychologique à destination des salariés en partenariat avec le cabinet Stimulus a été activée.

tion à destination des managers, etc. Les activités RH opérationnelles (et même les travaux qui avaient été initiés en mode projet) ont été conduites normalement, qu'il s'agisse du recrutement, de l'organisation de formations en e-learning dont l'ensemble du catalogue a été ouvert aux collaborateurs, la paie et la gestion administrative. Dans la période récente, la société a enchainé des périodes différentes. Une reprise à temps plein sur site au mois de juillet dernier a été effec-

ont plébiscité la gestion de la COVID19 par MUTEX. Elle a permis de les garder « en sécurité » (32 cas de contaminations COVID19 reportées depuis septembre 2021) tout en développant une « convivialité » agréablement perçue, y compris en période télétravail.

Nous travaillons actuellement à l'hybridation durable du travail pour notre déconfinement : organisation en flex avec jusqu'à 3 jours de télétravail, pour partie au choix des collaborateurs, pour partie planifiée (en cours de négociation avec les partenaires sociaux).

Un point complémentaire en lien avec les « gains » pour les entreprises : nous avons très clairement l'objectif de réduire notre emprise immobilière de 20 % pour faire des économies en sous-louant une partie de nos espaces à une autre entreprise du Groupe VYV qui se rapprocherait de nous

pour opérer des synergies métier (corporate working). En dehors du gain financier, le fait de repenser les usages bureau (pour plus de travail collectif transversal, pour le développement de moments de créativité ou de convivialité) est aussi un gain pour les entreprises en ce sens que cela favorise l'engagement des collaborateurs, leur créativité etc...

## 05

# Crise sanitaire, télétravail, management... Et notre cerveau dans tout cela?



#### **Erwan Deveze**

Dirigeant fondateur de Neuroperformance Consulting, Erwan Deveze est consultant en neuroleadershipetneuromanagement. Il conseille en France et à l'étranger des grands groupes privés et publics, ministères, organisations internationales, ONG & associations, etc.

Auteur-Conférencier et coach, il a notamment publié Neuro-boostez vos équipes! (EMS), 24 heures dans votre cerveau (Larousse), 24 heures dans le cerveau de votre enfant (Larousse) et Le pouvoir rend-il fou? (Larousse). Il est spécialisé sur la gestion de crise, la résilience et la croissance post-traumatique.

La crise sanitaire de la Covid-19 a provoqué de nombreux bouleversements dans nos vies au quotidien, dont notamment la généralisation du recours au télétravail. Choisie ou subie, cette évolution a, de fait, modifié notre mode managérial, notre relation aux autres et, plus largement, notre organisation sociétale. Faut-il s'en réjouir ou s'en inquiéter du point de vue du fonctionnement de notre cerveau ? Rapide tour d'horizon des effets neuronaux induits à court et plus long termes.

#### De la prééminence du cerveau social...

Notre cerveau (et plus particulièrement notre cortex, structure cérébrale la plus récente et élaborée) s'est développé au cours de l'évolution grâce à l'altérité et la coopération. Partager, échanger, s'écouter, s'entraider, faire équipe sont des besoins vitaux pour « l'être social » que nous sommes, une dimension mise à mal par les confinements et le travail à distance que nous subissons depuis bientôt un an. Les très sérieuses problématiques de santé mentale que nous observons actuellement proviennent, en grande partie, de ce manque de contacts sociaux.

Les nouvelles technologies, et tout particulièrement la visioconférence, nous ont permis tant bien que mal de conserver un lien avec l'autre et de poursuivre notre activité. Il faut se réjouir sur le court terme et sans la moindre réserve de l'apport de ces nouvelles technologies. Imaginez une seconde dans quel désarroi nous nous serions trouvés si nous n'avions pu eu ces outils à disposition ? Sur un espace-temps de plus long terme néanmoins, il est vraisemblable que ces outils à distance atteignent rapidement leurs limites, et ce pour de nombreuses raisons dont les trois suivantes :

• Rien du point de vue cérébral ne remplacera jamais la richesse des échanges en présentiel entre deux ou plusieurs personnes. Ceci fait référence au système neuronal miroir qui agit comme une véritable wifi neuro• Le recours abusif et non maîtrisé aux technologies online représente un coût cognitif et émotionnel extrêmement élevé pour chacun-e de nous. Les visioconférences en particulier sont beaucoup plus sollicitantes en termes d'énergie cérébrale que les rendez-vous en présentiel et entraînent immanquablement une fatigue mentale cumulative. Elles ont, par ailleurs, des effets collatéraux pour le moins étonnants : savez-vous quelle profession explose littéralement depuis un an ? Les chirurgiens esthétiques spécialisés visage! À

Ces groupes spécifiques de neurones « miroirs » stimulent l'apprentissage par mimétisme inconscient et nourrissent les relations interpersonnelles en synchronisant les cerveaux.

nale entre les individus. Ces groupes spécifiques de neurones « miroirs » stimulent l'apprentissage par mimétisme inconscient et nourrissent les relations interpersonnelles en synchronisant les cerveaux (ce que le langage populaire traduit par le fait d'être « sur la même longueur d'onde »). La contagion émotionnelle positive, à titre d'exemple, est le fruit de l'activation à plein de ce système miroir qui ne fonctionne jamais aussi efficacement qu'en présentiel.

force de nous scruter à l'écran matin, midi et soir, le poids des années et/ ou nos petits défauts physiques nous sautent davantage aux yeux. Gare aux problématiques d'estime de soi dans une société esclave du regard social et de la tentation narcissique...

• Le télétravail peut entraîner une plus grande sédentarité, ce qui nuit à notre vitalité cérébrale, notre cerveau étant alors moins bien vascularisé, nourri et oxygéné. Conséquences, une neurogé-

nèse freinée (création de nouveau neurones) et des connections synaptiques (connexions entre neurones existants) de moindre qualité, ce qui entraîne une baisse de notre capacité cognitive et émotionnelle. La surexposition à la lumière bleue de nos écrans par ailleurs peut, pour certain-e-s, provoquer des troubles du sommeil en raison d'un dérèglement du rythme circadien jour / nuit. Ce risque est d'autant plus à surveiller que le télétravail a pour effet de déstructurer le temps puisque nous passons le plus clair de nos journées à la maison sans nos rendez-vous et rituels que nous avions auparavant (réunions, déjeuners de travail, pauses café, etc.).

Une question essentielle dès lors se pose : faudra-t-il, devant de tels risques, fuir le télétravail une fois la crise sanitaire terminée? Ce sera à coup sûr une tentation à laquelle nos cerveaux seront soumis pour de bonnes raisons... et des moins bonnes!

### Vers un management plus humain, éclairé et efficace

L'irrépressible envie de retrouver ce lien social qui nous aura tant manqué conduira une majorité d'entre nous à vouloir, dès que possible, retourner en mode présentiel. Il faut s'en réjouir. Gardons à l'esprit que l'être humain se construit et s'épa-

nouit avant tout au contact de l'autre.

Parallèlement, les managers éprouveront un besoin naturel, presque viscéral, à revenir « au connu » et à leurs bonnes vieilles pratiques du passé, de sorte de pouvoir exercer et satisfaire leur besoin de contrôle sur leurs équipes et leur activité. Il ne faudra pas les en blâmer ; il s'agit là d'un besoin psychologique fondamental pour le cerveau. Si ce dernier se nourrit en effet du changement, il n'aime rien d'autre que la routine afin de pouvoir se mettre en mode pilotage automatique. C'est là l'un de ses grands paradoxes!

La tentation de revenir au mode managérial antérieur sera ainsi forte mais. pour autant, pas forcément la meilleure option. Le développement du télétravail a, en effet, démontré par l'exemple qu'il nous était parfaitement possible de travailler autrement, de perdre moins de temps (transports, réunionite, etc.), de simplifier les process, de jouer davantage la carte de la confiance et de l'autonomie des équipes, etc. Autant d'avancées précieuses que nous n'aurions certainement pas réalisées à ce rythme et à cette échelle si nous n'avions pas été contraints et forcés de nous adapter à cette « nouvelle normalité ». Cette évolution vers un management moins vertical et coercitif est, de ce point de vue, bien plus adaptée aux spécificités et besoins de notre cerveau. L'immense défi qui se posera aux managers, et qu'il ne faudra pas sous-estimer, sera ainsi de pouvoir intégrer à leur management les réussites de la période Covid. À cet égard, il convient, dès aujourd'hui, de précisément recenser et formaliser ces nouvelles bonnes pratiques nées de la crise pour pouvoir capitaliser dessus à plein le moment venu.

#### Le retour en force du sens

Les crises ont toujours l'irremplaçable vertu de nous ramener à l'essentiel et la Covid-19 ne fera pas exception à la règle. Beaucoup de leaders, de managers, de collaborateurs se sont posés au cours de

Le métier de manager s'est transformé de manière significative au cours de la dernière année. D'une fonction relativement sédentaire responsable de la bonne exécution des tâches, le manager est devenu un nomade fédérateur, initiateur, facilitateur, libérateur... Les statuts à l'intérieur de l'entreprise ont logiquement évolué avec un effet d'aplatissement de la hiérarchie et une plus grande authenticité et sincérité dans les rapports humains. Beaucoup se sentent aujourd'hui plus libres, dans ce contexte de crise, d'exprimer leurs légitimes vulnérabilités et fragilités... Enfin! Là encore, l'évolution est positive, les crises ne devant pas être vécues comme des fabriques de héros mais bien comme des moments de vérité et de solidarité collective.

## Les crises ont toujours l'irremplaçable vertu de nous ramener à l'essentiel.

la dernière année des questions plutôt inédites (et très pertinentes!) autour du « pourquoi » de leur action individuelle et collective, de leur valeur-ajoutée sociétale, de leur raison d'être... Là encore, il faut se réjouir de ces questionnements existentialistes et de ce magistral retour en force du sens. Il était grand temps, diront certain-e-s.

Je ne crois pas aux discours grandiloquents et sentencieux sur le mode « plus rien ne sera comme avant ». Spécialiste des situations de crise, je ne sais que trop combien ces belles promesses sont rapidement remisées au placard à l'épreuve de la réalité. Je crois profondément en revanche en la force de la résilience, en notre capacité à évoluer et progresser, en la co-construction se nourrissant directement des enseignements du terrain, en la responsabilité individuelle et collective, en la réactivité et la libération des énergies, en l'exemplarité et la puissance de la contagion émotionnelle positive, en l'audace et la prise de risque. La crise Covid est une fantastique opportunité, non pour créer un nouveau monde fantasmé sorti de nulle part, mais bien pour améliorer significativement notre monde existant, point par point, étape après étape, avec ouverture, méthode et rigueur. Une évolution pensée et déterminée plutôt qu'une révolution improvisée et destructrice en somme.

Place à l'action résolue! Pour notre cerveau, agir concrètement réhausse notre sentiment de contrôle et diminue de facto nos peurs, ruminations et projections anxiogènes. On subit moins les événements, ce qui se traduit positivement sur notre neurobiologie avec des niveaux de dopamine, sérotonine, ocytocine à la

hausse et, à l'inverse, un niveau de cortisol (hormone du stress) à la baisse. On reprend alors la main sur notre destinée individuelle et collective; on quitte nos habits de sachants pour redevenir des apprenants curieux de tout et désireux de progresser.

« Il est possible de trouver un sens à l'existence, même dans une situation désespérée où il semble impossible de changer son destin », écrivait le neuropsychiatre Viktor Frankl avant de conclure : « l'important est de faire appel au potentiel le plus élevé de l'être humain, celui de transformer une tragédie personnelle en victoire, une souffrance en réalisation ».

Voilà tout notre défi. À nous de jouer en nous montrant confiants, attentifs, concentrés, positifs, et ce sans nier ou relativiser aucune des difficultés se présentant devant nous.

2021 promet d'être une année passionnante, tous sur le pont!

## 06

## Le télétravail vu par une spécialiste des ressources humaines



#### **Emmanuelle Léon**

Emmanuelle Léon (EL) est Professeure associée de gestion des ressources humaines à l'ESCP Business School, diplômée de l'ESSEC avec un doctorat en Sciences de gestion. Elle s'intéresse de longue date à l'influence du numérique et de l'intelligence artificielle sur le management,

et poursuit plus particulièrement des recherches sur le management à distance, son sujet de thèse, ainsi que sur le télétravail et les nouveaux espaces de travail. Elle a publié sur ces sujets un livre coécrit avec Cécile Dejoux et paru en 2018, intitulé « Métamorphose des managers... à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle », aux éditions Pearson.

Qu'est-ce que le télétravail ? Celui expérimenté par les employés et managers depuis le mois de mars 2020 lié à la pandémie Covid-19 s'y apparente-t-il vraiment ?

EL: Si on définit ce dernier comme le travail qui se fait distance du bureau avec la médiation des outils technologiques, nous sommes donc bien, depuis cette date, dans une situation de télétravail. Néanmoins, il s'agit d'un télétravail subi, contraint et immédiat, qui est donc loin de celui pratiqué avant cette crise sanitaire au sein des organisations. Il s'agit d'un changement qui a eu des aspects:

• positifs, en levant par exemple les verrous liés aux fonctions télétravaillables et aux niveaux hiérarchiques, permettant de se poser différentes questions telles que la répartition des tâches entre le travail au bureau et celui à distance, l'amélioration des outils de travail à distance : mais aussi

• négatifs, par des problèmes existants mais amplifiés par cette distance (i.e, isolement, difficile intégration des nouveaux collaborateurs, sur-engagement de salariés avec les risques psycho-sociaux associés, etc.).

Le rôle du manager de proximité n'a jamais été, paradoxalement, aussi important que depuis qu'il est exercé à distance! L'éloignement des bureaux, des interactions sociales, de la culture d'entreprise l'a positionné encore davantage comme le médiateur entre l'entreprise et le col-

laborateur.

Face à cette accélération soudaine du télétravail, comment doit se comporter le manager ? Quelles postures doit-il adopter, notamment pour ne pas se transformer en un surveillant permanent du salarié par du « micro-management » ? Quelles compétences sont nécessaires pour manager à distance ?

Le manager « hybride » devra respecter plusieurs principes :

• S'affranchir du biais « présence = travail ». Une étude réalisée aux États-Unis démontrait que les managers ont tendance à considérer les salariés présents physiquement comme plus « fiables ». Il est néanmoins indispensable sentiment d'isolement du collaborateur.

- Éviter l'improvisation, rendre ce qui était implicite explicite dans la relation de travail puisqu'il n'existe plus de non-verbal afin d'éviter toute incompréhension.
- Déterminer les normes de comportements, les règles d'organisation avec les équipes (i.e, organisation des réunions, la manière de communiquer entre les équipes, etc.).
- Respecter la segmentation entre vie privée et vie professionnelle des collaborateurs.
- Avoir une réflexion conjointe en interne sur l'espace physique et l'espace digital.

Le rôle du manager de proximité n'a jamais été, paradoxalement, aussi important que depuis qu'il est exercé à distance!

de s'affranchir d'un tel biais pour un télétravail efficace et vertueux.

- Un équilibre entre le management par objectifs et le feedback, facteur de bien-être au travail.
- Planifier des échanges informels, comme on aurait pu en avoir physiquement au sein des locaux de l'entreprise. Si ces derniers ne sont pas planifiés, ils risquent de disparaître et renforcer le

Bientôt un an après le premier confinement, le télétravail perdure dans un certain nombre d'entreprises. Comment les entreprises se sont-elles adaptées et quelles leçons tirent-elles de cette année « à distance » ? Finalement, les freins au télétravail (culturels, technologiques, organisationnels) sont-ils maintenant dépassés ?

Les constats sont très variables d'une entreprise à une autre. Néanmoins, on constate que le frein culturel n'est pas encore dépassé, en particulier l'idée selon laquelle le travail à distance est moins efficace que celui en présentiel.

Il suffit de s'attarder sur plusieurs accords d'entreprise rédigés ces derniers mois, autorisant le télétravail au domicile du télétravailleur mais pas au sein de la résidence secondaire de ce dernier. Par ce type de raisonnement, on constate que l'on a finalement accepté que la maison pouvait être un lieu de travail mais pas la maison secondaire ou un autre lieu. Le frein culturel est donc encore assez bien présent dans les mentalités.

De même, nous avons relevé dans les derniers mois des conséquences néfastes sur les collaborateurs lorsque le télétravail a été instauré de manière « contrainte » du fait de la crise sanitaire (sur-engagement, stress et isolement, micro-management, etc.). Il est donc essentiel que ce télétravail soit mis en place dans une stratégie plus globale de l'entreprise, comme un nouveau mode d'organisation bénéfique pour les salariés.

Enfin, nous constatons une scission du corps social en entreprise. Avant, le té-

létravail était le plus souvent ouvert à seulement quelques salariés. Dans le futur, plus de postes et de niveaux hiérarchiques demanderont à en bénéficier. On constate néanmoins que des postes ne seront pas toujours, de par leur nature, télétravaillables (en particulier, dans les entreprises industrielles). Cette évolution risque d'entraîner une véritable scission au sein du corps social, entre ceux qui auront le droit et la possibilité de l'utiliser, et les autres.

Le travail en bureau est marqué par un espace-temps bien particulier, associé à l'open space et à un certain présentéisme. La crise sanitaire actuelle en a-t-elle causé la fin ou le monde d'après ressemblera-t-il finalement au monde d'avant de ce point de vue, une fois la crise passée?

Dans les grands groupes français et en particulier en région parisienne, nous ne reviendrons pas à la situation d'avant.

L'immobilier était le deuxième poste de coût pour ces organisations et les espaces individuels étant moins occupés, nous constaterons probablement une diminution de la taille des locaux.

Certaines entreprises réfléchissent ou

ont déjà commencé à déployer de nouvelles organisations des espaces, comme c'est le cas chez le constructeur automobile PSA. Pour autant, je ne pense pas que le télétravail deviendra globalement la norme. En revanche, il est évident qu'il sera davantage utilisé. Ce qui va changer, c'est la manière dont la flexibilité est envisagée. Pendant longtemps, elle a été perçue comme un plus pour les salariés. Dans les années qui viennent, elle se déploiera davantage dans une logique donnant-donnant.

Le télétravail, pour fonctionner correctement, ne nécessite-t-il pas un abandon de ces réunions régulières sous forme de visioconférences et du reporting incessant afin de laisser le salarié être véritablement autonome? devient la seule manière de « bloquer » son agenda! Espérons que ces dérives n'auront qu'un temps.

Il est nécessaire que les collaborateurs reprennent possession de leurs agendas. Aujourd'hui, c'est du taylorisme assisté par ordinateur qui prévaut dans nombre d'organisations.

Par la multiplication des visioconférences au sein d'un espace clos, soit le domicile du salarié, le télétravail n'estil finalement pas devenu une simple reproduction du travail en présentiel, selon des modalités légèrement différentes?

Le télétravail avait cette idée de flexibilité personnelle mais pas seulement. L'idée pouvait être de s'isoler pour se

Il est donc essentiel de revenir sur la grille d'analyse : qu'est-ce que je dois faire en présentiel – qu'est-ce que je dois faire à distance ?

Il faudra repenser les trois dimensions « temps – espace – activité ». Nous constatons que la réunion devient le lieu de travail depuis ces derniers mois. Aussi, va-t-on organiser des réunions pour un travail qui aurait pu être fait individuellement, tout simplement parce que cela

50

concentrer car l'espace de travail ne me permettait pas cela, en particulier dans des sociétés fonctionnant en open-space.

Aujourd'hui, on fait la même chose dans les deux espaces et donc cette segmentation du télétravail n'est plus présente. Il est donc essentiel de revenir sur la grille d'analyse : qu'est-ce que je dois faire en présentiel – qu'est-ce que je dois faire à distance? Il faut donc espérer que ces mauvaises habitudes, qui pourraient être liées à ce télétravail contraint et à temps plein ne perdurent pas dans le temps.



#### **Victor Bouzard**

Victor Bouzard est Directeur Associé chez CHRYSALEAD et Directeur Fondateur chez NewAtWork. Chrysalead accompagne les organisations dans la réussite de leur transformation par les espaces de travail et NewAtwork sur le déploiement de ces nouvelles formes d'organisations et de management. Il a aussi une formation de coach.

07

## Le télétravail ou la nécessité de repenser l'espace professionnel

Vous connaissez bien ce sujet du télétravail. Pensez-vous que les entreprises soient mûres aujourd'hui pour ce type d'organisation?

Je vais partager avec vous le résultat d'un sondage auprès de 20 dirigeants d'entreprises. Trois catégories ressortent :

• ceux qui n'y croient pas /ceux qui ont

profils post-Covid (RH, comptable) en posant un cadre défini. Cette catégorie représente aujourd'hui la majorité des entreprises.

Tout dépend de la tâche que le collaborateur doit réaliser. Le télétravail n'est pas un droit. Il doit d'abord être au service de l'organisation.

Le télétravail n'est pas un droit. Il doit d'abord être au service de l'organisation.

une culture non compatible avec le télétravail;

- ceux qui refusent que certains soient en télétravail et certains sur site, surtout par peur de perdre le contrôle;
- ceux qui réalisent que le télétravail est possible mais sous conditions et qui envisagent même de l'élargir à d'autres

Pouvez-vous nous en dire plus sur ces tâches éligibles au télétravail?

Je vous invite à consulter les travaux d'Olivier Sibony, Professeur à HEC, qui a bien décrit cette notion de tâches télérobustes et tâches téléfragiles. Certaines tâches résistent au télétravail comme la lecture de documents ou le remplissage de fichier Excel. Certaines tâches, par contre, n'y résistent pas comme typiquement les réunions collaboratives ou les brainstormings. Dans ce cas-là, il est essentiel de se rendre au bureau. Il s'agit en fait de trouver le bon curseur pour prendre le meilleur du distanciel et le meilleur du présentiel.

Le 1er axe concerne l'organisation du travail:

• Il faut définir les tâches téléfragiles et télérobustes en réalisant une cartographie des activités par métier et par équipe. Cette étape est essentielle pour que le télétravail soit au service de l'organisation et non l'inverse.

#### Il s'agit en fait de trouver le bon curseur pour prendre le meilleur du distanciel et le meilleur du présentiel.

## Cela ne va t-il pas justement modifier le rapport à l'espace professionnel?

Oui, tout à fait. Le projet s'incarne dans un lieu. Je ne vais plus au bureau mais dans un espace de vie professionnelle. Cela va changer la nature des espaces pour l'orienter vers des espaces dimensionnés pour des tâches téléfragiles (tâches collaboratives) et pour des espaces qu'on ne retrouve pas chez soi tels que les espaces de coworking, de détente, de relaxation ou d'apprentissage.

## Quelles sont, selon vous, les axes de réflexion à mener pour les entreprises dans le futur?

Il y a, pour moi, trois axes de travail pour les entreprises.

- La posture du manager doit changer. Elle doit être basée sur la confiance. Se pose la question de la dynamique collective avec une équipe éclatée. Le temps d'équipe doit être qualitatif et centré sur la relation plutôt que sur du pilotage d'activités qui peut se faire à distance. Il faut créer les conditions de l'engagement et de la motivation des équipes. Beaucoup de managers sont perdus par rapport à cette nouvelle façon de travailler et doivent être accompagnés.
- Les collaborateurs doivent aussi évoluer en gagnant en autonomie et responsabilité.
- Il faut faire attention à la communication formelle et informelle en favorisant la rencontre quand les gens viennent sur leur lieu de travail.

Le 2ème axe concerne l'espace de travail

: il faudrait changer la nature des espaces en créant des espaces partagés, en favorisant le flex office avec des bureaux non attribués. Les espaces doivent être dynamiques et basés sur l'activité (concept d'Activity Based Working (ABW)). Il faut favoriser la diversité d'espace et d'usage : je me déplace en fonction de mon objectif. Attention cependant à bien définir des règles de vie communes. la mise à disposition d'outils nomades comme les casques.

• Développer les outils de gestion du temps et d'espace : application sur smartphone pour déclarer où je suis et réserver les salles de réunions par typologie d'espace. On doit savoir qui est sur site et quand afin de favoriser l'agilité et la flexibilité dans l'usage de l'espace.

Il faudrait changer la nature des espaces en créant des espaces partagés, en favorisant le flex office avec des bureaux non attribués.

Le 3ème axe concerne les outils :

• Développer les outils de travail à distance et les outils collaboratifs de travail permettant de co-construire des documents de travail. Il faut aussi s'assurer d'une bonne connectivité et de

Merci pour cet échange. Les entreprises ont de quoi faire pour les mois à venir !

55

Merci à vous.



**Sébastien Crozier**Président CFE-CGC,
Orange

08

## Nouvelles organisations du travail post-Covid-19

La crise Covid-19 est-elle un facteur transformant, accélérateur, du focus sur le télétravail? De façon pérenne ou temporaire?

La crise nous démontre que l'activité télétravaillable n'est pas si importante. Il y a un écart entre ceux qui lisent et débattent, concernés par le télétravail, et les travailleurs. Le focus ne représente pas la réalité sociale. 75 % des activités ne sont pas télétravaillables en France. Cela donne par défaut une impression de centralité du télétravail dans le débat sur l'organisation du travail. Cela induit un mode de production que l'interconnexion des postes de travail a contribué à modifier, l'information, les éléments nécessaires au travail, arrivant de façon dématérialisée, de différents lieux. Cela a généré une disparition du besoin de présence physique au bureau. La production tertiaire peut être organisée à distance.

C'est cette étape qui a amené à la définition du télétravail. Il s'agit de la notion de travail à distance. Le travail au domicile de l'individu est une exception et

#### 75 % des activités ne sont pas télétravaillables en France.

Les activités de télétravail coïncident avec la prolétarisation des activités du tertiaire. Les personnes sont au bureau derrière un ordinateur comme si elles étaient derrière une machine-outil. Il y a quelques activités tertiaires de contact, mais ne sont pas majoritaires.

non pas la définition du télétravail. Le télétravail n'est pas un transfert du lieu de production tertiaire vers le lieu de vie de l'individu. Ce qui avait existé dans l'activité industrielle où il était demandé aux ouvriers de faire des assemblages à leur domicile. La production taylorisée se trouvait alors au domicile des individus.

## Pourquoi constatons-nous une demande croissante des salariés pour le travail à domicile?

La société n'a pas pris en considération la notion d'efficience dans cette évolution. La crise sanitaire nous a ramené à l'essentiel pour protéger la santé. Les salariés ont été mis massivement en travail à distance, qui est devenu le lieu de résidence est un élément qui fait bouger le curseur. La législation française a choisi de ne pas qualifier le temps, ni en temps de travail ni en temps de repos. Mais les agents économiques eux se régulent en fonction du temps, le temps de transport étant considéré comme du temps non disponible pour soi. L'entreprise n'a pas fait l'effort de réfléchir ses choix d'implantation en tenant compte du lieu de vie des salariés.

#### La fin du 20ème siècle a vu l'explosion des temps de transport pour se rendre au travail.

des individus, pas forcément la résidence principale.

Cela a renvoyé à deux idées principales qui étaient latentes :

- Qu'est-ce que le lieu de travail?
- Qu'est-ce que le temps de transport?

La fin du XXème siècle a vu l'explosion des temps de transport pour se rendre au travail. Le temps de transport est intégré par le collaborateur comme une composante de son coût de production. Le curseur de décision de l'individu se situe sur une échelle temps / argent. Cet arbitrage est permanent, dans les choix de poste, dans le temps passé en ligne pour des activités personnelles ou professionnelles, dans le choix d'achat de temps auprès de services, etc. L'accès à internet

La double crise, notamment en Ile-de-France, des transports, puis de la pandémie, a fait prendre conscience aux entreprises que déplacer des collaborateurs sur de grandes distances était contre-productif. L'absentéisme, par exemple, est corrélé avec le temps de transport. Une entreprise du secteur de l'assurance a, par exemple, supprimé trois tours à la Défense, et créé des bureaux à proximité des lieux de vie des salariés.

Dans les activités où l'activité à distance n'est pas possible, les boutiques par exemple, les personnes sont permutables d'une boutique à l'autre. Prendre en compte la base vie des personnes dans l'affectation et leur temps de transport permet une amélioration immédiate des conditions de travail par une réduction du temps de transport.

La deuxième notion est de définir ce qu'est le lieu de travail. L'immobilier, considéré comme un coût, a été transféré des RH vers les services généraux. Il est donc géré comme une ligne de coût purement immobilière. Les entreprises ont oublié la notion d'immobilier pour la performance et le bien-être. Le flex desk a été déployé dans une optique d'optimisation de coûts. exclusivement.

Quel est alors l'intérêt de l'acteur à se rendre dans un environnement hostile ? Aucun, ce qui pousse l'acteur à solliciter du télétravail.

Les bureaux ne doivent pas être des usines de production du tertiaire uniquement. L'employeur a une obligation de mettre à disposition un lieu de travail décent, mais doit permettre de retrouver des lieux où l'interaction sociale est source de productivité. C'est retrouver la productivité collective en complément de la productivité individuelle.

L'enjeu est de distinguer au sein du travail ce qui est productiviste et peut être exercé n'importe où, et ce qui n'est pas productiviste et nécessite des interactions sociales. Tout en étant prudent, certaines tâches comme le support client peuvent être effectuées à distance, mais perdent en efficacité s'il n'y a pas d'interactivité pour échanger les réponses et la qualité de service.

### Quel est, selon vous, le juste équilibre entre télétravail et temps collectifs?

Est-ce que le vrai problème débattu est celui du télétravail, ou est-ce que les entreprises n'ont pas compris ce qu'est l'acteur économique, et les impacts du temps de transport et de la qualité des lieux sur sa motivation et les interactions pour la performance collective?

Le temps de présence au bureau peut diminuer, mais pas le temps d'interaction sociale, sauf à perdre en productivité collective. L'innovation est le secteur le plus touché par la baisse de ces interactions collectives.

L'agent économique, qui ne se rend pas compte qu'en diminuant son interaction sociale, il se prive de productivité et de formation personnelle, court un risque de se couper de l'emploi sur le long terme, des rencontres et réseaux, et de la diversité de ces rencontres et opinions. Le télétravail est générateur :

- d'une productivité individuelle à court terme.
- d'une perte de productivité collective à moyen terme,
- d'une perte de productivité individuelle à long terme.

La réponse doit se faire par :

• le réaménagement du territoire, et la fin des sièges géants des entreprises au profit de sites en proximité. La puiscelles qui seront automatisables demain et donc cela constitue-t-il une menace sur l'emploi?

Les services de back office dont les tâches peuvent être télétravaillées sont aussi celles qui pourraient disparaître demain par la numérisation. Mais il y également des tâches de réflexion et prises de recul qui ne sont pas digitalisables et seront toujours plus productives dans des conditions favorisant la concentration.

La réponse doit se faire par le réaménagement des lieux de travail pour qu'ils deviennent des lieux d'échanges, d'interactions.

sance publique doit se réapproprier cette question, notamment en utilisant les metadonnées et le conseil aux entreprises sur leur site d'implantation;

• le réaménagement des lieux de travail pour qu'ils deviennent des lieux d'échanges, d'interactions.

Le télétravail pourra se développer sous ces deux conditions, mais pas sous celle du domicile comme lieu de travail.

Les tâches télétravaillables ou productivistes ne sont-elles pas les mêmes que Cette déconnexion entre lieu de travail et travail n'est-elle pas une opportunité pour favoriser l'inclusion et l'intégration de populations écartées de l'emploi aujourd'hui?

Les populations écartées de l'emploi aujourd'hui le sont le plus souvent en raison de la faiblesse de leur qualification. Les politiques de délocalisation dans des pays à bas coût de main-d'œuvre sans contre mesure de la puissance publique a massivement détruit des emplois.

Ces populations ont une maîtrise souvent

insuffisante du numérique pour leur permettre d'exercer une activité à distance et en particulier faisant appel à un fort usage de l'informatique.

## Pouvons-nous encore définir un modèle unique pour tous ?

Il n'y a pas de modèle unique sur le sujet du télétravail, et ce d'autant moins que la crise sanitaire a mis en avant le côté indispensable des métiers nécessitant une intervention physique. Il y aura assurément des évolutions dans l'organisation du travail. Le travail à distance se développera. Pour autant, de nouveau, seules certaines catégories de personnels et quelques personnes, les plus aisées, pourront piloter leur activité professionnelle depuis leur domicile, voire leur résidence secondaire.



Suzanne Azmayesh

Cheffe de projet santé et prévoyance, Ministère des solidarités et de la santé

09

## La vaccination sur le lieu de travail, une participation à l'effort national

La mise à disposition des vaccins contre la Covid-19 représente une grande prouesse scientifique. C'est la première fois que l'humanité parvient à développer aussi rapidement un vaccin, dans un délai ayant battu tous les records. En plus de cette formidable célérité, les chercheurs ont réussi à mettre au point une technologie inédite : celle de l'ARN messager qui permet aux cellules de fabriquer ellesmêmes le composant contre lequel l'organisme va se défendre.

8 février tandis que les médecins libéraux commencent à s'organiser pour en passer commande. En parallèle, le vaccin russe Spoutnik V a été mis au point pour un taux d'efficacité estimé à plus de 91 % selon la revue scientifique The Lancet. D'autres vaccins sont actuellement en phase finale d'essais cliniques. Dans cette course au vaccin entre les pays développés, on peut regretter que la France n'ait pas su imposer sa technologie. La mise à disposition du vaccin Sanofi n'est pas

Ce retard renvoie la France en marge des autres grandes puissances et nous interroge sur les moyens accordés à la recherche dans notre pays.

À ce stade, trois vaccins ont été approuvés par les autorités françaises : d'abord les vaccins Pfizer-BioNTech et Moderna, puis plus récemment le vaccin AstraZeneca. Ce dernier a été autorisé par la Haute Autorité de Santé pour les personnes âgées de moins de soixante-cinq ans : Olivier Véran en a recu une dose le

prévue avant le dernier trimestre 2021 tandis que l'Institut Pasteur déclare avoir abandonné son projet. Ce retard renvoie la France en marge des autres grandes puissances et nous interroge sur les moyens accordés à la recherche dans notre pays. Il faut dire que la France peine à atteindre l'objectif d'investissement

en R&D fixé par l'Union européenne via la stratégie de Lisbonne au début des années 2000, contrairement à d'autres pays. À titre de comparaison, la France n'a consacré que 2,20 % de son PIB aux dépenses de recherche en 2018, contre 3,09 % en Allemagne.

La philosophie vaccinale défendue par le gouvernement repose sur trois critères: gratuité, liberté et sécurité. La vaccination est tout d'abord gratuite afin que personne ne renonce à protéger sa santé pour des raisons financières. Elle n'est pas obligatoire et nécessite le consentement éclairé du patient. Elle se déroule, enfin, dans le respect des règles encadrant l'utilisation des produits de santé: à cet égard, l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM) a déployé un dispositif de surveillance renforcée des effets indésirables.

La stratégie vaccinale développée par le gouvernement vise à prioriser la vaccination des plus fragiles. Le calendrier vaccinal est décliné de sorte à assurer avant tout la vaccination des personnes les plus âgées et les plus susceptibles de développer des formes graves de la maladie. En conséquence, la population âgée de moins de 65 ans et sans comor-

bidité particulière se retrouve reléguée en toute dernière phase. Si Emmanuel Macron a déclaré souhaiter la généralisation de la vaccination à l'ensemble de la population d'ici l'été 2021, l'objectif semble difficilement pouvoir être rempli.

Il est pourtant nécessaire de se montrer très rapide dans cette campagne vaccinale pour permettre le retour à une vie économique normale. À l'inverse, plus cette campagne est lente, plus elle favorise l'émergence de nouveaux variants et continue à bloquer le pays. Ce phénomène est accentué par le fait que les vaccins ne préviennent pas la transmission de la maladie mais empêchent seulement le développement des formes graves. L'accélération de la campagne vaccinale représente donc aussi bien un objectif de santé publique qu'un enjeu économique.

Elle permettrait en effet à la population active désireuse de retrouver ses conditions de travail habituelles de pouvoir le faire, notamment pour ceux et celles qui vivent le télétravail de manière difficile, par exemple à cause de logements exigus ou inadaptés, ou en raison de la présence d'enfants en bas âge. Le sondage Baromètre Paris Workplace 2020 réalisé par l'Ifop en 2020 indique que seuls 8 % des

salariés souhaiterait pouvoir travailler exclusivement à distance, tandis que la majorité des personnes interrogées préférerait que le télétravail demeure l'exception plutôt que la règle. Cela concerne également les cadres contraints à subir des horaires à rallonge, débordant sur les soirées et les week-ends, le télétravail conduisant à brouiller les frontières entre le temps consacré à la vie professionnelle et celui dévolu à la vie de famille.

Il faut donc associer au maximum les employeurs qui doivent être en première ligne pour créer les conditions de la vaccination de leurs effectifs. La vaccination contre la Covid-19 doit pouvoir être organisée et proposée aux personnes volontaires, pour assurer la sécurité du personnel et éviter le risque de contamination sur le lieu de travail, et permettre ainsi une alternative à l'exclusivité du travail en distanciel.

## La vaccination constitue donc une opportunité de mettre fin à cette situation de télétravail.

Le retour sur le lieu de travail grâce à la vaccination permettra en outre de recréer une dynamique que la généralisation du télétravail inhibe. L'entreprise reste, en effet, un lieu important de transmission des savoirs mais aussi de sociabilisation, grâce au lien avec les collègues et aux moments de convivialité, aujourd'hui totalement mis à l'arrêt en raison du contexte sanitaire. La vaccination constitue donc une opportunité de mettre fin à cette situation de télétravail exclusif dont le caractère automatique pèse à beaucoup de salariés, pour les diverses raisons énumérées.

Pour être efficace, l'évaluation des risques biologiques en milieu de travail doit précéder la vaccination en entre-prise. Cette évaluation va permettre d'appréhender la réalité des conditions d'exposition des salariés aux dangers. Protéger les salariés et éviter qu'ils contaminent leurs collègues ainsi que leur entourage constituent les enjeux majeurs de cette démarche qui s'intègre à l'obligation de sécurité de l'employeur, défini à l'article L. 4121-1 du Code du travail prévoyant notamment l'obligation d'assurer la santé physique des travail-leurs.

Une approche globale et pluridisciplinaire de prévention des risques biologiques doit être menée. Une évaluation des risques de cette nature n'est pas simple à réaliser mais elle relève pourtant de la responsabilité de l'employeur, prévue à l'article L. 4121-3 du Code du travail. La réglementation, si elle définit bien une obligation d'évaluation des risques pour la santé des travailleurs, n'impose cependant pas de méthode particulière. Le rôle d'accompagnement des médecins du travail et des services

ler au mieux ces derniers (ainsi que les salariés). En même temps, les médecins peuvent se référer à leur propre évaluation, consignée dans leur fiche d'entreprise.

Les compétences techniques et organisationnelles doivent également être sollicitées, toujours en liaison avec les instances représentatives du personnel. Le maintien d'un dialogue social de qualité en interne sur ce sujet est un atout dans la bonne conduite de ces opérations. En

#### Le rôle d'accompagnement des médecins du travail et des services de santé au travail est essentiel.

de santé au travail est essentiel depuis le début de cette crise sanitaire. La mobilisation le plus en amont possible des médecins du travail pour favoriser l'adaptation des opérations de vaccination aux situations de l'entreprise, aux conditions de travail et à l'organisation du travail est une garantie d'efficacité.

Aussi, les employeurs doivent engager des actions concertées avec la médecine du travail et les services de santé au travail. La vaccination reste un acte médical. Les médecins du travail sont fondés à interagir sur les éléments d'évaluation des chefs d'entreprise et conseil-

outre, les chefs d'entreprise peuvent solliciter des conseils extérieurs de cabinets d'expertise pour les accompagner dans cette démarche d'identification et d'analyse.

En pratique, les chefs d'entreprise doivent anticiper en conséquence l'organisation opérationnelle du dispositif. Le volontariat et le secret médical étant des principes confirmés par le Ministère du travail, ce sont essentiellement les aspects logistiques et administratifs qui devront être prévus. Certaines grandes entreprises savent déjà intégrer l'activité

de vaccination. D'autres devront adopter un mode opératoire *ad hoc*.

Dans ce cadre, la mise en place en amont de groupes de travail avec les médecins du travail et des membres de la filière RH est recommandée. Sa mission sera principalement de déterminer les besoins en présence (le nombre de salariés susceptibles d'être intéressés par la vaccination, les espaces susceptibles de les accueillir et disposant d'une aération adéquate ainsi que le matériel nécessaire) et proposer un plan d'action opérationnel.

Les réflexions du groupe de travail doivent amener à établir les modalités de prise en charge couvrant l'intégralité du processus (transport et conservation en fonction du type de vaccin administré, protocole de vaccination avec information claire et précise des salariés et traçabilité des lots des médicaments administrés obligatoirement signé par les médecins du travail ou les infirmiers en charge).

En tout état de cause, cette vaccination en milieu de travail participe à l'effort na-

tional. Elle constitue un premier remède pour l'homme et pour l'économie. Mais elle n'est pas la solution « ultime » ayant vocation à rendre les risques biologiques de la Covid-19 (et ses variants) résiduels. Les bénéfices de la vaccination se situent dans un horizon pouvant aller jusqu'à plusieurs années.

Elle ne peut donc en aucun cas se substituer aux autres mesures de protection collectives et individuelles prévues au sein du document unique de chaque entreprise. Les dispositions prévues par le protocole sanitaire devront perdurer dans le cadre d'un processus long. Le port du masque, l'aération renforcée et régulière des espaces de travail ou encore les règles de distanciation sociale resteront en vigueur tant que les risques précités ne seront pas complètement maîtrisés en milieu de travail. Le recours au télétravail devra également rester une possibilité pour les salariés qui le souhaitent tant que le risque épidémique n'est pas levé, en accordant la souplesse nécessaire à chacun en fonction de sa situation.



Sophie Deschamps

Médecin du travail

Ministère des Armées

10

## Le télétravail vu par un médecin du travail

Les établissements que je suis en tant que médecin du travail relèvent de la fonction publique.

En 2020, au moment du premier confinement, le télétravail était très peu pratiqué dans l'ensemble des établissements soutenus. Etaient concernés essentiellement des agents en situation de handicap et quelques rares agents ayant des temps de culture en ce domaine des établissements, assez peu désireux dans l'ensemble, il faut l'admettre, de développer cette organisation du travail.

Une organisation difficile à mettre en œuvre rapidement lors du premier confinement

La mise en œuvre du télétravail nécessitait en pratique pour la grande majorité des agents des ordinateurs portables avec clé de cryptage, dont très peu ont pu bénéficier en urgence.

de transport conséquents ou des agents effectuant de nombreuses missions en métropole, en Europe ou hors Europe.

Si des textes relatifs au télétravail ont vu le jour récemment dans le ministère concerné, son développement a été assez modeste, essentiellement du fait de problèmes de sécurité informatique inhérents au travail effectué et au manque La mise en œuvre du télétravail nécessitait en pratique pour la grande majorité des agents des ordinateurs portables avec clé de cryptage, dont très peu ont pu bénéficier en urgence.

Le travail établi souvent « en bordées » (rotation d'équipes) était donc très dégradé de ce fait et les agents étaient souvent dans l'incapacité de fournir à distance un travail satisfaisant dans la mesure où ils étaient dans l'impossibilité de se connecter sur certains sites essentiels. En l'absence de clé de cryptage, chacun a tenté d'importer des fichiers simples permettant de réaliser un travail annexe mais souvent considéré comme accessoire à domicile. petit portable...), pas de débit suffisant, travail en présence de jeunes enfants, bruit ambiant...

 la majorité a découvert et apprécié ce dispositif permettant de travailler au calme, avec un certain recul, sans la fatigue liée aux transports.

Beaucoup souhaiteraient poursuivre, hors période de crise sanitaire, un télétravail avec une proportion souhaitée de 1 à 2 jours de télétravail par semaine.

Une grande disparité entre établissements a été observée, selon l'organisation choisie, la nature de leurs activités et la mise ou non à disposition du matériel adéquat.

Il a fallu aussi organiser un management adapté dans l'urgence.

#### Des réactions partagées des personnels

Finalement, il a été intéressant de constater:

• que certains agents ont trouvé très pénible ce dispositif pour des raisons variées et évidentes: absence de moyen de travail adapté (fichiers cryptés non accessibles), absence de poste de travail convenable à domicile (installation pour certains sur leur canapé avec un En parallèle, nombreux sont ceux qui m'ont dit s'être rendu compte de l'importance dans leur vie et pour leur équilibre de leur travail actuel, ce qui n'était pas toujours une évidence pour eux auparavant.

Les pauses, les réunions, les repas de midi avec leurs collègues leur manquaient par ailleurs cruellement, y compris d'ailleurs les petits heurts du quotidien, bref les interactions sociales professionnelles.

Finalement, beaucoup souhaiteraient poursuivre, hors période de crise sanitaire, un télétravail avec une proportion souhaitée de 1 à 2 jours de télétravail par semaine idéalement (voire 3/5 pour les agents ayant un temps de transport important). Certains métiers ne le peuvent

naturellement pas, les agents concernés estimant leur travail trop dégradé par un tel dispositif, notamment les groupes projets et tous les métiers où des interactions permanentes avec autrui sont nécessaires.

Certains agents ont aussi des difficultés majeures à réaliser un travail correct à domicile et préfèrent un cadre plus spécifique pour restituer un travail qualitatif.

#### Le cas particulier des agents confinés à temps complet pour raison de santé

J'ai eu beaucoup de contacts avec ces agents présentant une pathologie parfois sévère majorant les risques en cas d'infection COVID.

Certains ont pu bénéficier d'un dispositif de télétravail adapté. Différents comportements ont été constatés : certains agents voulaient à toute force revenir en présentiel au moins à temps partiel et ce, à contrario des textes ministériels (ennui à domicile, absence d'interactions sociales ou travail trop dégradé, refus de se voir traité différemment), d'autres agents étaient très satisfaits d'être confinés car très effrayés par le risque COVID, ou simplement moins fatigués par l'absence de déplacement.

#### Les agents ayant des pathologies psychiatriques

Les agents ayant des pathologies psychiatriques constituaient un groupe qui a fait l'objet d'un suivi attentif:

- J'ai constaté l'aggravation prévisible de l'état de nombreux agents du fait de l'ambiance générale anxiogène et du bouleversement de leur organisation de travail; nombreux sont les agents qui vivent isolés, parfois sans contact social en dehors de leur travail; s'est posé le problème aigu du suivi adapté de ces agents.
- A contrario, pour certains agents, le télétravail a été extrêmement bénéfique : loin du stress, des pressions ambiantes, du travail dans l'urgence, quelques patients ont vu leur état psychologique s'améliorer spectaculairement et leur traitement s'alléger notablement.

#### Pour conclure

Cette crise sanitaire a permis l'introduction ou du moins l'accélération de la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail au sein des établissements : visioconférences, télétravail etc...

Leur mise en œuvre dans l'urgence n'a pas permis de tester ces dispositifs dans les meilleures conditions mais il est apparu évident qu'ils ont toute leur place dorénavant dans les établissements.

Reste à prendre du recul et à réfléchir à des adaptations à la carte, selon les caractéristiques des postes de travail, des dynamiques de groupes, mais aussi selon des données purement individuelles (trajet, configuration du domicile, santé, désidératas...).

En matière de recrutement, les candidats seront à l'avenir très attentifs à l'éventail des propositions des entreprises et établissements en matière notamment de possibilités de télétravail qui suppose une organisation du travail et un management spécifiques.



## **Benoit Langlois**

Ergonome, Psychologue du Travail & Formateur (www.etpourquoipas.info)

11

# Le télétravail vu par un ergonome

réalisé par Thomas Passerone, Avocat, Docteur en droit La première question pour les nonspécialistes finalement est de savoir un peu ce qu'est l'ergonomie avant de la mettre en perspective avec le télétravail. Donc quelle est votre définition de l'ergonomie?

**BL**: L'ergonomie, c'est une discipline scientifique qui est souvent résumée aux yeux du grand public aux gestes, aux postures, aux chaises ergonomiques, Chaque ergonome a un bagage différent. Moi, je suis psychologue du travail et ergonome, ce qui m'aide à comprendre l'être humain dans toute sa complexité, que ce soit dans ses interactions avec ses collègues, l'utilisation des outils – outils informatiques, outils physiques –, l'agencement des espaces, l'impact de l'organisation du travail, les compétences, les difficultés, etc. L'ergonome essaye de construire ainsi des diagnostics des situa-

L'ergonomie, c'est une discipline scientifique qui est souvent résumée aux yeux du grand public aux gestes, aux postures, aux chaises ergonomiques, etc

etc., mais en fait c'est bien plus complexe. C'est une discipline qui essaie d'analyser l'être humain dans ses situations de vie, que ce soit la vie quotidienne ou la vie au travail, et qui essaie de comprendre ce qui influe sur leur quotidien, afin d'essayer d'adapter l'environnement dans lequel ils évoluent. Cela passe donc par l'analyse de l'Humain dans toutes ces dimensions.

tions, pour essayer soit de les améliorer, soit de les transformer tout simplement. Son périmètre d'action passe donc aussi par l'accompagnement de projet, par exemple dans le cadre d'une réorganisation au sein d'une entreprise, l'ergonome va essayer de mettre l'humain et son travail réel au cœur des préoccupations; Il peut aussi assister un déménagement

par exemple pour comprendre la situation actuelle, et construire celle du futur avec les salariés concernés par le changement. C'est le même principe pour tout type de projet, qu'il concerne une organisation à faire évoluer, le développement d'une application ou encore une démarche d'amélioration des conditions de travail, l'ergonome va aider à comprendre l'existant pour trouver des idées, des pistes de réflexions et accompagner les évolutions. Pour comprendre la complexité du travail, l'ergonome observe et écoute directement sur le terrain, au

dans l'entreprise, le télétravail étant finalement une modification substantielle du mode de travail. Donc en quoi l'ergonomie peut-elle contribuer au contrat de travail selon yous?

Elle peut y contribuer par son approche de ce qu'on appelle le « travail réel ». L'ergonomie va s'intéresser à la manière d'une « grosse loupe » à ce qu'il se passe réellement au quotidien pour les gens, en fonction de leurs spécificités, leurs contraintes et leurs ressources. Ces derniers temps, en l'occurrence avec la

# L'ergonomie va s'intéresser à la manière d'une « grosse loupe » à ce qu'il se passe réellement au quotidien pour les gens.

plus proche du réel, il peut s'intéresser par exemple aux disfonctionnements d'un service, aux liens fonctionnels, aux équipements, aux difficultés, au sens du travail... son éventail d'analyse est assez large en fait. L'idée est avant tout d'analyser ce que fait l'être humain, et pourquoi il le fait, pour essayer d'en tirer des enseignements afin d'améliorer et transformer les choses.

En quoi l'ergonomie peut-elle contribuer au télétravail puisque vous avez évoqué toute une série d'évènements crise sanitaire, on l'a vu, le télétravail est monté en flèche. Il y a eu trois grandes phases. Le télétravail n'est pas quelque chose de nouveau parce qu'il existait déjà de manière ponctuelle et contractualisée dans les entreprises ou structures publiques, sauf que la crise sanitaire et le premier confinement ont poussé les structures à mettre, par la force des choses et en particulier en activité tertiaire, 100 % de l'effectif en télétravail tous les jours. On a d'ailleurs parlé, à l'époque, non pas seulement de télé-

travail mais de travail à distance, qu'on pouvait même qualifier « de travail à distance forcé ». C'est ce qui s'est passé dans la mesure où les gens se sont retrouvés brutalement sans leurs équipes en présentiel, avec des technologies qui ne marchaient pas forcément, et avec une organisation bien souvent inadaptée. C'était il y a quelques mois, bientôt un an même. On n'était pas en situation de « télétravail complet ». Ce n'était pas une demande de chacun mais justement quelque chose de forcé, de subi. Par la suite, on l'a vu, les organisations ont mis en place des systèmes adaptés à du présentiel partiel, ou du « total télétravail ». Et tout cela a évolué. Aujourd'hui, on est arrivé à un point où on a du mal à se dire qu'on va faire machine arrière sur le télétravail, chacun a vécu sa propre expérience, et beaucoup de gens, d'entreprises et de structures publiques y ont trouvé un intérêt.

Pour répondre à la question, l'ergonomie accompagne les changements en comprenant le travail réel. L'ergonome peut donc instruire les questions visant à savoir comment cela se passait avant le changement, quel sont les critères et déterminants qui faisaient que cela fonctionnait bien ou pas. Cela permet aussi, dans ce cadre-là, de comprendre ce que les gens font au quotidien avant même de le transformer. Donc cela a déjà

une plus-value, c'est-à-dire qu'avant de changer, on se demande quels sont les repères du quotidien, quels sont les organisations réelles, les gestions d'aléas, les moyens d'entraide, la gestion de la charge de travail, les équipements utilisés, les interactions existant entre les gens, les liens fonctionnels pouvant être mis en lumière et qui demain auront une incidence dans le quotidien des télétravailleurs. Avec le télétravail, les gens se croisent beaucoup moins, donc qu'estce que cela implique de moins se croiser en termes fonctionnels? Quels outils, équipements et méthodes peuvent être utilisés, par exemple, pour organiser une « réunion de travail en visio » ? À quelle fréquence? Qu'est-ce qu'on met dedans? Quelle thématique? L'ergonomie va donc s'approcher de ce travail réel et essayer de le comprendre tel qu'il existe pour le projeter de la meilleure des façons possibles, pour éviter les impacts négatifs sur les conditions de travail, pour viser le bien-être et l'épanouissement professionnel, etc., tout en prenant en considération les enjeux de développement des structures.

Quelles approches opérationnelles ergonomiques avez-vous déjà pu mettre en œuvre? Vous avez déjà cité un certain nombre d'exemples qui permettent d'aller au-delà de la vision un peu biaisée qu'on pourrait avoir de l'ergonomie, à savoir qu'il s'agir de bien positionner l'écran et la chaise. C'est une vision très réductrice même si c'est un travail qui doit être fait, j'imagine, mais quelles approches opérationnelles, dans le cadre du télétravail, avez-vous déjà pu mettre en œuvre au-delà de celles que vous avez citées ?

J'ai eu l'occasion d'assister plusieurs projets de transformation. Depuis le début de la crise sanitaire, il y a eu 2 phases. D'abord, l'aspect plutôt « palliatif », visant notamment à faire face à la crise : comment on s'organise en ces temps troublés, comment on gère le travail,

des espaces a un impact non négligeable sur les surfaces de travail, avec en arrière-plan des enjeux financiers mais aussi en termes de dynamique de groupe, d'équipes, etc. Les systèmes managériaux et les managers sont d'ailleurs à accompagner en priorité. En fait, les managers sont en quelques sorte la clef de voûte du télétravail en tant que « chefs d'orchestre » d'une partition qu'ils n'ont souvent pas composé. C'est devenu très compliqué pour eux de gérer des personnes à distance ou en présentiel, voire les deux en même temps, et de gérer la charge de travail de chacun, les enjeux du travail collectifs, les aléas, les exigences de qualité, de productivité, etc.

On ne peut pas construire une situation de flex office en raisonnant uniquement en termes de calibrage du nombre de postes de travail.

comment on gère aussi l'isolement de chaque individu, surtout quand ce n'est pas choisi. Donc cela va plutôt viser la recherche d'adaptation temporaire en attendant de réorganiser les choses de manière plus cohérente. Cela a été un premier chantier. Depuis, les choses se sont un peu plus planifiées. Puisque le télétravail prend de plus en plus d'ampleur, les espaces sont également de plus en plus vides et cette désertification

J'ai également pu participer à plusieurs projets dans lesquels j'ai eu l'occasion d'accompagner des transformations des espaces et de l'organisation liées au développement plus général du « travail nomade ». Il faut bien garder en tête qu'espace et organisation du travail sont à considérer comme un package indissociable. Par exemple, on ne peut pas construire une situation de flex office en raisonnant uniquement en termes

de calibrage du nombre de postes de travail, c'est-à-dire uniquement faire en sorte qu'il ait X nombre de postes pour X nombre de personnes. Le raisonnement d'un ergonome s'appuiera sur l'adéquation entre un espace et une organisation du travail cohérente, c'est-à-dire se poser des questions comme : comment fonctionne ce service ? Quels sont les

en fonction de cela, on va construire un espace qui va correspondre à cette cible-là. Mais le sens de ce chemin est important. Il ne faut pas d'abord se dire qu'on va rationaliser la surface, récupérer de l'espace, etc., et après se poser la question de comment on va pallier au problème et à l'organisation du travail. J'ai eu l'occasion de travailler avec plusieurs services, plu-

Il ne faut pas d'abord se dire qu'on va rationaliser la surface, récupérer de l'espace, etc., et après se poser la question de comment on va pallier au problème et à l'organisation du travail.

besoins fonctionnels, en lien avec les réunions, la communication, la charge de travail, le management, la préservation ou la construction d'un collectif de travail, etc. ? Derrière, on va essayer de trouver une traduction spatiale à cette organisation-là, c'est-à-dire se dire comment on crée quelque chose qui tourne, une organisation qui tient la route, avec un management prévu pour du distanciel mais aussi du présentiel de temps en temps, par exemple, avec des réunions structurées et efficaces, avec un management de la charge de travail cohérent, avec la possibilité de ne pas se sentir isolé, de construire des collectifs de travail favorisant le soutien entre les salariés, etc. Voici la cible organisationnelle et, sieurs entités dans ce sens-là, c'est-à-dire comment accompagner ce changement, en prenant en compte les besoins liés au travail à un instant T pour envisager le fonctionnement de demain, sans que cela ne soit délétère pour le travail et ses conditions de réalisation.

Vous avez vraiment une vision globale et, quand on évoque le télétravail, finalement vous vous inscrivez dans l'organisation globale de l'entreprise et aussi dans le travail sur site.

En effet, c'est important comme nuance. Je n'oppose pas, par exemple, télétravail et le travail en présentiel. En fait, le télétravail, à l'origine, c'est avant tout une question liée à la gestion des ressources humaines d'une structure, qui donne un cadre pour travailler parfois à la maison, avec des dispositions, telles que le nombre de jours télétravaillés, le cadre horaire, etc. En tant qu'ergonome, on va plutôt s'intéresser à la composition présentiel / distanciel au regard de l'impact sur le réel du travail, sur le quotidien de chacun, sur l'organisation, le management, les collectifs de travail, la relation avec les usagers, à un service, etc. Le ratio présentiel / distanciel est important, mais pas suffisant pour s'assurer que le travail « est en bonne santé ». Autant le travail en présentiel est géré depuis des dizaines, voire des centaines d'années dans les entreprises ou les structures publiques, autant manager les hommes et construire les choses à distance, voire en hybride (moitié présence - moitié distance), est quelque chose de nouveau. Le prisme de l'ergonomie propose donc une vision globale qui ne se concentre pas uniquement sur le télétravail en tant que tel, mais sur la structuration d'une organisation partiellement ou totalement nomade, répondant aux enjeux de qualité, de productivité et de conditions de travail.

Sur le télétravail, quand le travailleur n'est pas en présentiel, avez-vous mis en œuvre certaines actions spécifiques, au-delà de cette vision globale, par exemple sur le matériel à disposition, des choses plus classiques peut-être?

En fait, c'est une réflexion qui était déjà engagée plusieurs années avant la crise de la Covid. Ce qu'on a constaté, c'est qu'au démarrage du télétravail, si on se concentre uniquement d'un point de vue équipement / installations, etc., il y a beaucoup de gens qui étaient finalement mal installés chez eux parce qu'ils travaillaient depuis leur canapé, qu'ils n'avaient pas de pièce dédiée, etc. Ce qui s'est passé c'est qu'on a essavé aussi d'amener des choses sur l'environnement de travail. physique et organisationnel, ne serait-ce que de pouvoir avoir une pièce vraiment dédiée au travail et non pas essaver de travailler dans des pièces de vie. Si le logement n'a pas de pièce dédiée, on peut aussi jouer sur des « délimitations symboliques et visuelle » avec des brises-vue ou des plantes, par exemple. C'est également important d'essayer de reproduire un environnement au plus proche de l'environnement tel que l'on a généralement l'habitude d'avoir au bureau, par exemple avoir un écran indépendant, un clavier indépendant, une souris indépendante. C'est pareil, le travail prolongé sur un ordinateur portable est à éviter. Ca passe guand on est dans le train par exemple. mais, à la longue, cela peut conduire à des troubles pour la santé. Si on reste sur le sujet de l'environnement physique, il faut essayer de « recréer » un poste de travail adapté, de préférence avec un plan droit, une chaise de bureau sur roulette réglable en hauteur, etc. Lorsqu'on télé-travaille à la maison, la frontière entre vie professionnelle et vie privé est souvent maigre. L'organisation individuelle est

réduire le sentiment d'isolement : créer une visio pour partager un café avec ses collègues le matin ou en fin de journée ; créer des événements, ce n'est pas parce qu'on n'est pas ensemble physiquement qu'on ne peut pas fêter l'arrivée d'un nouveau collègue, un départ à la retraite, une naissance, un mariage, etc. Évidemment, il y a aussi tout l'aspect organisa-

### L'idée de reproduire des routines « un peu comme au bureau » peut également contribuer à réduire le sentiment d'isolement.

donc primordiale. Par exemple, s'habiller « comme au bureau » pour démarrer la journée, fermer la porte de son bureau une fois la journée terminée, se donner des horaires précis, des temps de pauses définis, etc., sont des petites dispositions utiles qui, mises bout à bout, peuvent aider à mieux gérer l'hermétisme vie professionnelle / vie personnelle. Le sujet de la vie familiale est aussi complexe à gérer. Il peut arriver, par exemple, que le mercredi, les enfants soient à la maison. Il faut trouver les moyens pour que qu'ils ne viennent pas vous déranger tout le temps (pareil pour son conjoint), en créant des règles claires et partagées par les membres du foyer par exemple. L'idée de reproduire des routines « un peu comme au bureau » peut également contribuer à tion générale du travail que nous avons déjà un peu évoqué tout à l'heure, notamment autour de la gestion de la charge de travail, la valorisation des tâches, le suivi, le lien avec les managers, le soutien entre collègues qui ne se voient pas ou même qui ne se connaissent pas pour certains, etc. Mais ces enjeux incombent davantage à ceux qui régisse « le travail » qu'aux télétravailleurs.

À votre avis, le télétravail constitue-t-il un facteur de risque de développement par exemple des TMS (troubles musculo-squelettiques)?

Si on se centre uniquement sur les TMS, oui, c'est un risque sur lequel vous voulez un focus. Les principaux facteurs de TMS pour le travail sur informatique sont les gestes répétitifs et les postures contraignantes. S'agissant des gestes répétitifs, peu de choses semblent changer par rapport au travail informatique en présentiel. En revanche, s'agissant des postures contraignantes, cela dépend. Au bureau, on est dans un environnement que l'administration, l'entreprise, etc., met à disposition, en théorie, avec des espaces et équipements adéquats au regard des normes en vigueur et du Code du travail. À la maison, comme je l'expliquais, les gens peuvent rapidement se

gner qu'il existe un lien entre apparition de TMS et stress au travail qu'on classe généralement dans la catégorie des Risques Psycho-Sociaux (RPS). Je ne vais pas ouvrir la boîte de Pandore ici, surtout que la dimension psycho-sociale est complexe à aborder. Gardons simplement en tête que, comme pour la ressource physique, la ressource psycho-sociale peut être dégradée ou, au contraire, développée en fonction des choix qu'une entreprise fait pour structurer le travail... et a fortiori le télétravail.

Gardez en tête que la « bonne posture » n'existe pas et que, finalement, « la bonne posture » est celle qu'on choisit et que l'on peut quitter.

retrouver dans des postures contraintes, notamment parce qu'ils n'ont pas les marges de manœuvre dans leur petit appartement par exemple. À la longue, il y a un réel risque pour la santé. Gardez en tête que la « bonne posture » n'existe pas et que, finalement, « la bonne posture » est celle qu'on choisit et que l'on peut quitter. Ne serait-ce que d'avoir plusieurs possibilités, de pouvoir travailler un peu debout sur un plan de travail, d'avoir un bureau fixe, de pouvoir régler en hauteur sa chaise / son bureau, etc., cela peut changer des choses. Il faut aussi souli-

D'où le lien avec tout le travail en amont que vous faites pour essayer justement de créer et de maintenir un lien. À votre avis, les entreprises ont-elles intégré l'ergonomie dans le télétravail ou bien l'ergonomie est-elle la grande oubliée du télétravail ? Il y a eu l'étape de l'état d'urgence. Mais, selon vous, depuis le mois de septembre / depuis l'été, les entreprises ont-elles intégré l'ergonomie dans cette démarche ou cela reste-t-il assez marginal ?

Ce qu'il faut avoir en tête c'est qu'en théorie, pour faire de l'ergonomie, il faut être ergonome. Il faut un Master en ergonomie avec différentes spécialités. Il y a peu d'ergonomes. En France, on est environ 3000. Il y a beaucoup moins d'ergonomes que de projets qui transforment chaque jour un peu plus le travail. Les entreprises et structures publiques qui

mais certaines entreprises arrivent par elles-mêmes à prendre en compte le travail réel, à essayer de faire des choses qui soient le moins délétère possible pour les conditions de travail. Ce qui est sûr c'est que chaque structure fait des choix stratégiques, notamment d'un point de vue RH. Le fait d'embaucher ou non des ergonomes en appui aux projets de trans-

Le fait d'embaucher ou non des ergonomes en appui aux projets de transformation influe de fait sur sa capacité à bien comprendre le « travail réel » et à anticiper « le travail projeté ».

se sont dotées d'ergonomes en interne peuvent s'appuyer sur eux quand elles les ont identifiés comme utiles. D'autres font appel à des prestataires ou aux ergonomes en service de santé au travail quand elles ont aussi pu identifier l'importance de l'ergonomie, mais il y a aussi une grande majorité de structures qui ne font pas appel à des ergonomes, soit parce qu'elles n'en connaissent pas, soit parce qu'elles pensent qu'on s'occupe des chaises, des tables et des gestes et postures. Difficiles de faire du lien avec les grands projets de transformation de l'organisation du travail par exemple. Donc elles font comme elles peuvent. De fait, sans ergonome, elles ne peuvent pas s'appuyer sur une approche ergonomique,

formation influe de fait sur sa capacité à bien comprendre le « travail réel » et à anticiper « le travail projeté ».

Le télétravail peut-il être un atout pour l'ergonomie au travail au sens général, pour que l'ergonomie soit prise en compte?

C'est un point de vue relativement personnel mais, en tant qu'ergonome et psychologue du travail, je considère qu'il y a sûrement, dans le sillon du télétravail massif, une opportunité de se reposer les questions du travail tout court. Là où les sujets du mal-être et de la perte du sens du travail ont, par le passé, bien-souvent été mis sous le tapis, ou parfois considérés comme faisant « partie du boulot », peut-être que le télétravail, la crise, etc. ont conduit à se questionner à nouveau sur le travail lui-même, en tant qu'objet sur lequel on peut agir, et qui peut être autant source de souffrance que d'épanouissement. Je vous donne un exemple simple. Quelqu'un qui était en souscharge de travail ou qui passait beaucoup de temps à faire des tâches peu valorisées et qui se retrouve en travail distanciel total ou partiel chez lui, jusqu'à présent, tant qu'il était au bureau, on se disait que « ce n'est pas grave, son travail, c'est de venir travailler ». Mais quand il se retrouve chez lui et que tout d'un coup on se pose la question de sa charge de travail, du sens de son travail et de ce qu'il peut apporter à l'entreprise, c'est un véritable coup de pied dans la fourmilière qui a un impact énorme pour le salarié mais aussi pour sa structure d'embauche. Bref, tout ca pour dire que c'est ma façon à moi de voir le verre à moitié plein. Peut-être que cette crise sanitaire et le télétravail massif est aussi une opportunité sans précédent pour remettre au débat la façon de concevoir et de considérer le travail lui-même.

Merci pour cette vision globale. Par ailleurs, comme vous le savez sans doute, il y a eu un accord interprofessionnel sur le télétravail, paru le 26 novembre dernier. En le parcourant, le mot « ergonomie » n'est jamais cité mais je comprends que votre matière, finalement, vous souhaitiez l'intégrer dans l'organisation plus générale de l'évaluation des risques et de tous les traitements qui peuvent être opérés. Il faudrait sans doute sensibiliser davantage, notamment les représentants du personnel. Je ne sais pas s'ils sont particulièrement connaisseurs de la notion mais, en tout cas, il me semble que votre démarche s'inscrit parfaitement dans le cadre de la prévention au sens général. Ce serait donc intéressant de les sensibiliser, et plus particulièrement les élus de la Commission santé-sécurité. Avez-vous eu l'occasion d'en parler avec des élus ex-CHSCT par exemple?

Il n'y a pas d'instance suprême à laquelle nous avons eu accès. Cela dépend effectivement de chaque ergonome et de son positionnement dans l'entreprise, de son réseau, de ses opportunités. En ce qui me concerne, aujourd'hui, j'échange souvent avec les autres acteurs de la santé-sécurité au travail. Le dialogue social et le lien avec les CSE sont, à mon sens, primordiaux. Plus globalement, le grand problème actuellement est la méconnaissance du grand public de notre discipline et de son apport réel. L'ergonomie est malheureusement dans l'ombre des idées

reçues qu'on les gens, et du marketing de masse offert aux « objets ergonomiques » que l'on voit à la télévision. C'est un peu notre fardeau. Dépenser autant d'énergie à se faire connaître et ne justifier notre plus-value qu'à pouvoir agir en faveur des conditions de travail. Mais j'ai bon espoir pour que cela change.

# 12

## Du télétravail 1.0 au télétravail 3.0



### François-Xavier Oliveau

Associé d'Initiative & Finance, François-Xavier Oliveau accompagne les entreprises dans leur transition écologique, à la fois en capital et sur le plan opérationnel. Il vient de publier « La crise de l'abondance » aux Éditions de l'Observatoire. Il y

interroge le paradoxe d'une société plus riche que jamais mais traversée de crises majeures. Son premier essai, « Microcapitalisme », analysait l'impact des technologies sur l'économie et le travail. Il a obtenu le Prix du jury Turgot en 2018.

Les crises sont d'incroyables accélérateurs de tendances. L'abominable Grande guerre, par exemple, a contribué aux progrès de l'aviation, la médecine, la production de masse, la cryptographie ou la photographie. La crise de la Covid-19 aura, quant à elle, produit une accélération phénoménale de toutes les activités liées ou facilitées par le numérique, et notamment le télétravail. Ces règles volent en éclat depuis plusieurs décennies déjà. L'essor du télétravail n'est au fond que l'une de ces ruptures, avec l'essor des modes de mission contractualisées (« gig economy »), le multi-emploi, l'évolution rapide des contours de postes, l'invention rapide de nouveaux métiers, le besoin vital de formation tout au long de la vie ou encore la fin des logiques de carrière.

Ce développement prolonge toutefois des tendances de long terme. Notre vision traditionnelle du travail répondait aux règles de la tragédie classique. Unité de temps: un horaire bien défini et déterminé; unité de lieu, le « lieu de travail »; unité d'action: un rôle clairement défini par une fiche de poste bien documentée. Contrat de travail et règlement intérieur permettaient de formaliser ces règles.

Avant la crise, nous vivions en quelque sorte le « télétravail 1.0 » : l'apanage de pionniers, essentiellement des personnes avec des contraintes familiales, ayant la chance de travailler pour des employeurs compréhensifs. Ce télétravail ne concernait en 2015 qu'environ 15 % des salariés. C'était déjà bien plus que vingt ans plus tôt : un rapport de Thierry Breton en 1993 recensait en France 16 000 télétra-

vailleurs.

La crise Covid-19 est l'étape 2.0. Elle a poussé le modèle à l'extrême. Parmi ses apprentissages et ses legs, on trouve notamment la mise en place d'outils informatiques dans de nombreux cas: l'adoption universelle de la visioconférence ; l'apprentissage de modes de management plus adaptés avec l'obligation de fait de déléguer ; la prise de conscience de la variété des appétences au télétravail, en fonction des postes, des tempéraments et des conditions pratiques (logement, structure familiale); l'évolution de la vision du déplacement physique, autrefois nécessaire à une bonne réunion, désormais facultatif, voire néfaste sur le plan environnemental dans le cas d'un transport aérien ; enfin, la découverte

c'est donc, pratiquement pour toutes les entreprises, la vision d'un modèle hybride présentiel / distanciel à inventer. Après l'ère des pionniers et celle du télétravail subi, place donc au télétravail 3.0. L'enjeu est désormais de construire une forme de télétravail librement choisi, dans une logique de confiance, avec des règles claires et des conditions pratiques de qualité. Parmi celles-ci, il faut s'attendre vraisemblablement à l'explosion des tiers-lieux : des espaces de co-working, proches des domiciles donc localisés dans les zones résidentielles, cumulant les avantages : baisse du temps de trajet, bonnes conditions de travail, lieu de rencontres sociales, adaptation de la surface occupée aux besoins du moment.

# Après l'ère des pionniers et celle du télétravail subi, place donc au télétravail 3.0.

par de nombreux employeurs, a priori hostiles, que le modèle était acceptable, voire productif.

Mais nous avons aussi perçu les limites du télétravail, l'importance essentielle des conditions matérielles, le risque d'épuisement moral, le besoin vital de contact physique. L'héritage du télétravail 2.0, Un bel enjeu pour le secteur de l'immobilier, car le développement de ces lieux va se combiner avec les mutations profondes du commerce de proximité, qui vont libérer des espaces. En revanche, les entreprises qui s'attendaient à voir baisser leurs coûts grâce à la baisse de leurs surfaces de bureaux risquent de déchanter; entre la participation à l'équipe-

ment à domicile et, vraisemblablement, la nécessité de fournir à leurs salariés la possibilité de travailler depuis ces tierslieux, l'impact net est encore peu clair. les meilleurs talents. Les plus rapides à mettre en place et inventer un modèle adapté à leurs contraintes et celles de leurs contributeurs, salariés ou non, à

### La mise en place d'une flexibilité dans le lieu de travail va être, à court terme, un facteur d'attractivité.

Mais les dirigeants n'auront pas le choix. La mise en place d'une flexibilité dans le lieu de travail va être, à court terme, un facteur d'attractivité ; à moyen terme, un « must have », un élément de base du contrat de travail sans lequel les entreprises ne seront plus capables d'attirer temps plein ou partiel, pourront ainsi construire, au moins pendant les années qui viennent, un avantage concurrentiel fondé sur des équipes de qualité et plus productives.



Boris Sourbes

Avocat & Docteur en droit

13

Du télétravail contraint au télétravail consenti : la perspective du télétravail post-Covid

La mise sous confinement liée au contexte pandémique du Covid-19 a conduit de nombreuses entreprises à introduire ou généraliser la pratique du télétravail avec le double objectif de maintenir une partie de l'activité tout en préservant la santé des salariés.

Si le télétravail pour motif exceptionnel a été l'occasion de tester la pertinence de nelles ne saurait perdurer pour devenir la norme. Dans le même temps, l'expérience « contrainte » du télétravail a permis de révéler les difficultés d'intégration de ce mode d'organisation du travail, en même temps que les inégalités de situation. Le vécu de cette réalité doit servir à poser les bases d'une expérience non traumatique du télétravail salarié.

Le vécu de cette réalité doit servir à poser les bases d'une expérience non traumatique du télétravail salarié.

ce mode d'organisation du travail dans les entreprises, elle a aussi permis de révéler les faiblesses d'une introduction « dans l'urgence », sans formation préalable à destination des salariés et de leur manager qui n'y étaient pas préparés.

À l'aune d'une sortie de crise, nous devons considérer que le télétravail motivé par les circonstances exceptionI. Le télétravail à l'ère de la Covid-19 : une expérience du télétravail anormalement contrainte

Dès l'origine, le télétravail a été vu comme devant revêtir un caractère volontaire, tant pour le salarié que pour l'employeur. C'est ainsi que l'ANI du 19 juillet 2005 dispose, dans son article 2, intitulé « caractère volontaire », que « le télétravail revêt un caractère volontaire pour le

salarié et l'employeur concernés. Le télétravail peut faire partie des conditions d'embauche du salarié ou être mis en place, par la suite, sur la base du volontariat. Dans ce cas, il doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail. Si un salarié exprime le désir d'opter pour un télétravail, l'employeur peut, après examen, accepter ou refuser cette demande ».

Ce principe du double volontariat figure à l'article L. 1222-9 du Code du travail et est susceptible de s'appliquer à deux situations distinctes : celle où le télétravail fait partie des conditions d'embauche et celle où elle n'en fait pas partie.

En rupture avec ce principe, c'est au titre d'une dérogation visée à l'article L. 1222-11 du Code du travail que le télétravail a été imposé aux salariés et, de manière plus ou moins sous-entendu, par le gouvernement aux employeurs.

#### L'article précité dispose, en effet, qu'en

« cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés ». Si nombre d'entreprises ont redouté l'application de cette disposition en raison du bouleversement qu'elle génère sur les organisations traditionnelles de travail, une analyse historique du télétravail pour circonstance exceptionnelle offrait néanmoins une grille de lecture sécurisante tant pour les employeurs que pour les salariés.

Ainsi, il convient de se souvenir que cette disposition fut à l'origine une introduction de la loi Warsmann qui se rapportait. en réalité, à une situation bien particulière, générée par la menace de pandémie liée à la grippe A (H1N1) de l'année 2007-2008 et des craintes qu'elle a suscitées pour l'économie nationale. Le gouvernement avait donc incité les entreprises à prévoir des plans de continuité d'activité (PCA) et l'Institut de veille sanitaire (INVS) avait émis des recommandations à destination des entreprises pour qu'elles prévoient des mesures pour faire face au risque sanitaire, au nombre desquelles figure le passage momentané de salariés au télétravail.

Une circulaire du 3 juillet 2009, peu connue, aurait mérité une plus ample publicité dans le contexte actuel, puisqu'elle précisait les modalités du passage temporaire en télétravail parmi lesquelles

#### figuraient notamment:

- l'exigence d'un accord écrit du salarié;
- le maintien des services collectifs et des prestations sociales de l'entreprise ;
- l'impossibilité de pénétrer dans le domicile privé sans l'accord du télétravailleur;
- l'impossibilité d'imposer au télétravailleur l'accueil d'autres personnes, en particulier de clients;
- l'impossibilité d'effectuer des contrôles à l'insu du salarié :
- la charge de la protection des données traitées par le télétravailleur incombe à l'employeur :
- le fait que la fourniture, l'installation

cependant conduire à l'imposer : l'employeur pouvait en faire la proposition, mais la mise en place effective du télétravail était subordonnée à l'accord écrit du salarié. En cas d'acceptation, la circulaire du 3 juillet 2009 déterminait un certain nombre de garanties.

De la même manière, les circonstances exceptionnelles ne sauraient servir de justification pour imposer à l'employeur un mode d'organisation du travail qu'il n'est pas en mesure de pouvoir mettre en œuvre pour des raisons organisationnelles, financières ou de gestion des ressources humaines.

# Que peut-on attendre d'un télétravail imposé par un dirigeant d'entreprise qui n'adhère pas à cette modalité d'organisation du travail ?

et l'entretien du matériel ne soient pas à la charge du salarié

 la possibilité de fixer les limites à l'utilisation du matériel et d'y associer des sanctions.

La circonstance exceptionnelle caractérisant la survenance d'une pandémie grippale justifiait que l'employeur puisse recourir de manière provisoire au télétravail. Cette circonstance ne pouvait Plus généralement, que peut-on attendre d'un télétravail imposé par un dirigeant d'entreprise qui n'adhère pas à cette modalité d'organisation du travail ? Le danger réside inévitablement dans une mise en œuvre d'un télétravail fondé sur les référentiels du travail en présentiel.

Au regard de ces principes, force est de constater que c'est une expérience trau-

matique du télétravail à laquelle ont dû faire face employeurs et salariés, à coup notamment de menaces gouvernementales pour les employeurs.

Le traumatisme du travail à distance imposé s'est doublé, en pratique, d'une mise en œuvre du télétravail inégale selon la taille des entreprises concernées.

Ainsi, les grandes entreprises (Axa, Société Générale, Thales, Altran, Nestlé France, Atos, etc.) disposaient bien avant la crise pandémique de la Covid-19 d'accords de télétravail expérimentaux. Ces accords avaient fait l'objet d'une large négociation entre les partenaires sociaux et les dirigeants, de manière à adapter et sécuriser la pratique du télétravail en fonction des particularités de l'entreprise et de la situation des salariés

des actions de formation adaptées à destination des salariés et des managers.

À l'inverse, il est apparu que les PME/ TPE ont subi de plein fouet l'introduction du télétravail « dans l'urgence », sans préparation préalable des salariés et des employeurs qui n'y étaient pas initiés. Le télétravail ne s'improvise pas car il constitue un véritable bouleversement tant du point de vue de l'organisation de travail de l'entreprise que des conditions de travail des salariés. Or, l'état d'urgence sanitaire a conduit ces entreprises à improviser sur des aspects du télétravail qui s'inscrivent habituellement dans un temps long (actions de formation, conversion du système managérial pyramidal, audit des ressources matérielles et de la prévention des risques professionnels associés à la pratique du télétravail, intégration progressive de la culture du

À l'inverse, il est apparu que les PME/TPE ont subi de plein fouet l'introduction du télétravail « dans l'urgence », sans préparation préalable des salariés et des employeurs qui n'y étaient pas initiés.

concernés. Il convient de préciser que ces entreprises disposaient des capacités financières permettant d'initier une conversion du management pyramidal à un management plus horizontal ainsi que

travail à distance dans l'organisation de travail. etc.).

Il convient donc de le rappeler : le télétra-

vail n'a jamais été conçu comme un mode d'organisation du travail contraint, mais comme résultant de la pleine adhésion des parties au contrat de travail. La pérennisation du télétravail au sein des entreprises supposera donc la prise en compte des traumatismes endurés. De ce point de vue, l'établissement d'un premier bilan sur le ressenti des télétravailleurs, sur les mangues et les besoins

des conditions d'embauche d'un télétravailleur et de mise en œuvre du télétravail.

Dans cet audit, les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du télétravail pour circonstance exceptionnelle devront faire l'objet d'une discussion avec l'ensemble des acteurs du télétravail : salariés, employeur, re-

Les sujets à évoquer porteront notamment sur l'instauration d'une véritable politique de prévention des risques professionnels associés à la pratique du télétravail.

respectifs des salariés et des employeurs sera de nature à jeter les bases d'une construction d'un télétravail post-Covid.

# II. La construction du télétravail post-Covid

Le retour à l'accord de volonté comme préalable à l'expérience du télétravail salarié est une condition d'une pratique de cette modalité d'emploi en conformité avec les impératifs de gestion des entreprises et de prévention des risques professionnels.

Cet accord de volonté permet à l'employeur de procéder à un audit préalable

présentants du personnel, médecine du travail notamment. Les sujets à évoquer porteront notamment sur l'instauration d'une véritable politique de prévention des risques professionnels associés à la pratique du télétravail.

Le télétravail à domicile pour circonstance exceptionnelle a, en effet, mis en relief les risques récurrents auxquels sont soumis les télétravailleurs et notamment:

• L'isolement social et professionnel de certains télétravailleurs : le télétravail est une modalité d'organisation du travail qui sépare physiquement le salarié du collectif de travail auquel il appartient. Dès lors, il est propice à générer des situations d'isolement. Les risques liés à la situation d'isolement du télétravailleur sont nombreux. Ainsi, on a vu durant la crise sanitaire des télétravailleurs perdre le sentiment d'appartenance à un collectif et se sentir

la pratique du télétravail, utilisation des outils personnels de communication du salarié à des fins professionnelles), il est apparu une intensification de la confusion des sphères de vie personnelle et professionnelle du salarié. Ainsi, il a pu être constaté des phénomènes de fusion où les sphères travail et per-

Il a pu être constaté des phénomènes de fusion où les sphères travail et personnelle étaient imbriquées dans une même sphère d'activité.

exclus. La distance a également favorisé la fixation d'objectifs inatteignables. Cette situation a généré des situations de stress et d'anxiété. Dans le cadre de certaines tâches, l'absence de stimulation et de présence a pu entraîner une baisse de vigilance et un sentiment d'ennui, avec une impression d'inutilité, voire d'abandon. Cette situation a été, dans certaines situations, génératrice de bore out, syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui.

• Les risques psychosociaux issus des débordement cognitifs du télétravailleur : dans certaines situations où le domicile du salarié n'était pas adapté à la pratique du télétravail et en l'absence de matériel professionnel dédié (présence d'enfants, locaux non adaptés à sonnelle étaient imbriquées dans une même sphère d'activité. Ces phénomènes de porosité des frontières entre travail et non-travail ont été de nature à accroître les conflits conduisant à un débordement, à un surinvestissement du salarié, générateurs d'épuisement et d'anxiété, et généralement de violence au sein de la sphère familiale du salarié.

Dans la prévention de ces risques, l'employeur pourra agir de l'intérieur, notamment par l'intermédiaire de la formation des salariés et des managers en charge du pilotage du télétravail. Il convient de rappeler qu'en application de l'article L. 6321-1 du Code du travail, l'employeur est tenu à une obligation générale de formation. En application de

l'article L. 4121-1 du même code, il est également tenu de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la sécurité physique et mentale du salarié. Ces mesures comprennent, selon le texte, des « actions d'information et de formation ».

Ces actions de formation dispensées par l'employeur devront, en toute hypothèse, répondre aux besoins spécifiques d'une situation en télétravail. En application des articles 1 et 2 de l'ANI du 19 juillet 2005 relatif au télétravail, elles seront de deux ordres et devront s'adresser tant au télétravailleur qu'à son manager :

• des actions techniques relatives aux caractéristiques du matériel mis à disposition et à ses conditions d'utilisation, mais également à la gestion des incidents techniques :  des actions organisationnelles et comportementales relatives aux règles de prévention en matière d'hygiène et de sécurité, à la communication et au management à distance.

Le télétravail mis en place dans le cadre de la crise sanitaire est l'illustration de ce que le travail à distance est créateur de nouvelles vulnérabilités et de nouveaux besoins qui remettent en cause l'analyse binaire entre partie faible, d'un côté, et forte, de l'autre ; entre le tout légal et le tout contractuel ; entre vie privée et vie professionnelle. Les intérêts respectifs du salarié et de l'employeur y apparaissent à la fois plus nuancés et plus contrastés. C'est à l'aune de cette réalité qu'il conviendra de construire le télétravail de l'ère post-Covid.

14

La politique d'investissement de la France estelle un danger pour l'innovation française ?



**Aurélie Luttrin** 

Présidente de Nomolex Performance et Membre de la CyberTaskForce

Lorsque nous évoquons la politique d'investissement de la France, certains chiffres sont spontanément mis en avant: 5,2 milliards de dollars d'investissements dans des entreprises technologiques françaises en 2020 contre 4,8 milliards en 2019 ; la France, 3ème pays qui concentre le plus d'investissements en Europe derrière le Royaume-Uni et l'Alle-

Au sommet de l'État, sont annoncées fièrement et, à juste titre, des licornes francaises parmi lesquelles Gatewatcher.

#### La France, nation d'innovation?

Derrière ce tableau idyllique se cache une réalité plus préoccupante : la France, terre d'innovation, oui, mais surtout terre

### La France, terre d'innovation, oui, mais surtout terre d'innovation américaine et chinoise.

magne; Paris, 2ème hub européen devant Berlin. Les banques s'enorgueillissent du développement de 230 pépinières d'entreprises dédiées à l'innovation sur tout le territoire.

De plus en plus de collectivités développent des incubateurs mais aussi des politiques d'accueil de startup, multiplient les signatures de marchés publics d'innovation pour entrer dans l'ère de la "smart city". d'innovation américaine et chinoise. Un principe semble être occulté par les acteurs la politique d'investissements française (État, collectivités territoriales, investisseurs, système bancaire, centres de recherche, entreprises) : celui de la souveraineté numérique.

Souvent évoquée, très rarement maîtrisée, la souveraineté numérique peut être définie comme le fait pour un État, une entreprise de détenir la pleine gouvernance de ses données et de ne dépendre économiquement, technologiquement et juridiquement d'aucun autre État ni entreprise pour le stockage, la captation, la protection et l'exploitation des données produites sur son territoire.

En conséquence, deux éléments cumulatifs sont nécessaires à son effectivité :

- la maîtrise des données sur le plan technologique,
- l'absence de contraintes économiques et juridiques de la part d'un tiers.

Force est de constater que bon nombre des pépites soutenues par les acteurs de la politique d'investissements franDans une guerre mondiale des données où s'affrontent durement les États-Unis et la Chine, la politique d'investissements française ne doit pas prendre les réflexes de l'ancien monde mais doit adopter une autre manière de penser. L'émerveillement et l'autosatisfaction ne doivent pas porter sur des niveaux de levée de fonds mais sur l'origine de ces fonds, tout comme ils doivent porter sur la nature des technologies utilisées. Des pépites françaises avec un cloud américain ou des investisseurs chinois doivent être considérées comme des failles pour la souveraineté économique de la France et des chevaux de Troie pour une OPA agressive d'États sur le vivier économique d'autres États.

Les investissements et la gouvernance des données ont remplacé les soldats et les armées pour une nouvelle forme d'asservissement des territoires.

çaise (BPI, banques, label French Tech, etc.) ne respectent pas ces critères. Entre celles comme Lydia qui sont sous capitaux chinois (Tencent) ou Alsid et Sqreen qui passent sous pavillon américain, nous voyons bien que la France est plus un vivier pour capitaux étrangers qu'un vivier pour l'intérêt national ou européen.

En matière de technologies et de données, tout est une question de relations internationales et de rapports de force étatiques. Les investissements et la gouvernance des données ont remplacé les soldats et les armées pour une nouvelle forme d'asservissement des territoires.

Il est encore temps d'agir pour retrouver une politique d'investissements pérenne où politiques, chefs d'entreprise, systèmes bancaires, investisseurs français pourraient s'y retrouver. Construire une troisième voie, une alternative au monopole sino-américain passe par une politique d'investissements française (et européenne) unifiée. De même, devra être repensée la manière de concevoir et préparer les marchés publics : quid du critère de la souveraineté numérique comme prérequis technico-juridique indispensable à la sélection d'offres? Il ne pourra y avoir de territoires intelligents sans solutions garantissant cette souveraineté. Ainsi, certaines offres devraient être écartées si des données de

### Toute la chaîne d'investissements va devoir agir dans le même sens et selon un cahier des charges précis.

La stratégie de construction de la politique d'innovation française doit réunir autour de la table tous les acteurs pour une action coordonnée et disciplinée avec comme chefs de file : l'État et les collectivités territoriales garants de cette souveraineté numérique. Toute la chaîne d'investissements va devoir agir dans le même sens et selon un cahier des charges précis.

C'est ainsi que vont se poser, par exemple, les questions de l'extension de la liste des Opérateurs d'Intérêts Vitaux à certaines entreprises, qui sont dans le viseur des géants américains et chinois, et sans lesquelles nous ne pourrons avoir de souveraineté numérique. la collectivité considérée devaient être stockées dans des clouds appartenant à des sociétés soumises à des accords extraterritoriaux, comme la fameuse législation américaine, le CLOUD Act.

Les partenariats gratuits avec ces mêmes sociétés (comme, par exemple, la BPI et Amazon, la Fédération française des commerçants et Google) devraient être déconseillés car contraires aux règles de sécurité nationale.

Pourquoi ne pas subordonner les aides d'État, les aides régionales, les labellisations au critère de la souveraineté numérique ? Ce qui conduirait tous les entrepreneurs à inclure *ab initio* ce principe dans le modèle économique de leur société et les investisseurs à ne les soutenir que si ce principe est respecté.

De même, la protection de l'innovation devra-t-elle passer par une véritable acculturation des salariés à la cybersécurité doublée d'un renforcement de la politique interne de cybersécurité pour prendre en compte les nouveaux usages au travail comme le phénomène de notures qui les emploient et contribuent involontairement à la fuite d'informations stratégiques, relevant du secret industriel et des affaires.

Elaborer un plan d'action pour endiguer la fuite des cerveaux et éviter que notre système d'enseignement ne finance la scolarité de hauts potentiels œuvrant pour des puissances extra-européennes, tel est également l'un des enjeux de ces prochaines années.

Autant d'actions non limitativement énumérées sur lesquelles il faudra se pencher pour faire de la France une véritable terre d'innovation au service des intérêts des français.

madisation des salariés renforcé par la généralisation du télétravail (à domicile ou dans des tiers lieux comme les gares, aéroports, transports en commun, restaurants, jardins publics, espaces de coworking...).

Autant d'actions non limitativement énumérées sur lesquelles il faudra se pencher pour faire de la France une véritable terre d'innovation au service des intérêts français.

Les nouveaux modes de travail doivent conduire la cybersécurité à s'adapter afin d'éviter que les salariés ne deviennent par eux-mêmes des failles pour les strucIl y va de notre survie et de celle de l'Europe.



## Le télétravail : enjeux, perspectives et prospectives

Nos groupes de travail essaient de rendre compte d'une idée force du K2 : la connaissance appartient à tout le monde.

Il nous est apparu que le point de vue de l'expert, auquel nous sommes habitué ne devait plus être exclusif. Un besoin croissant du citoyen de connaître par lui-même se fait sentir en tout domaine. C'est la raison pour laquelle nos groupes de travail sont composés de spécialistes mais aussi de nombreuses personnalités qui ne disposent pas, a priori, de compétences particulières sur le sujet traité mais qui souhaitent y réfléchir. Nous pensons ainsi que les efforts de réflexion et de partage de professionnels issus de tous horizons dans une démarche pluridisciplinaire permettront de retrouver de l'unité dans la connaissance et donc une meilleure compréhension globale des choses. Telle est la démarche qu'ont entrepris les membres du Groupe K2 Télétravail.

La crise sanitaire, dans la continuité des solutions mises en œuvre fin 2019 lors de la grève des transports, a eu pour conséquence d'accélérer la mise en place à grande échelle et sur la durée du télétravail. Si nous avons tous dû nous adapter et faire preuve d'agilité dans les premiers mois de cette crise, est désormais mise en avant l'inégalité des travailleurs face à cette modalité d'organisation du travail ainsi que certains risques qui y sont associés. Partant de ce constat, le présent rapport se propose de revenir sur les enjeux, perspectives et prospectives du télétravail.



ISBN: 9782493056009 Ce livre ne peut être vendu Cercle K2, 10, rue des pyramides 75001 Paris, France cercle-k2.fr